ALEX FERGUSON
và MICHAEL MORITZ

DẪN DẮT

LÃNH ĐẠO CHỨ KHÔNG QUẢN LÝ

LEADING

Dịch giả:
Nguyễn Dương Hiếu
& Nguyễn Phúc Hoàng



NHÀ XUẤT BẢN TRẺ

Những điều tôi học được từ cuộc đời
và những năm tháng ở Manchester United

ALEX FERGUSON
và MICHAEL MORITZ

DẪN DẮT
LÃNH ĐẠO CHỨ KHÔNG QUẢN LÝ

LEADING

Dịch giả: **Nguyễn Dương Hiếu & Nguyễn Phúc Hoàng**
Làm ebook: **Trần Duy Hoàng**

LEADING. Copyright © 2015 by Sir Alex Ferguson and Sir Michael Moritz. Bản quyền được thỏa thuận với The Gernert Company, Inc. 136 East 57th Street, New York, NY 10022, USA. Bản tiếng Việt được xuất bản bởi NXB Trẻ thông qua Tuttle-Mori Agency Co., Ltd.

DÀNH TẶNG GIA ĐÌNH TÔI

Tôi đã có một cuộc sống sung túc sau khi lớn lên ở Govan, một khu lao động của Glasgow, nơi cha mẹ của tôi Alex và Lizzie đã cho tôi một nền tảng vững chắc, điều vẫn ở cùng tôi cho đến hôm nay. Em trai tôi Martin đã luôn luôn là một người bạn trung thành và tuyệt vời, theo đuổi cùng một con đường đã được xếp đặt bởi cha mẹ của chúng tôi.

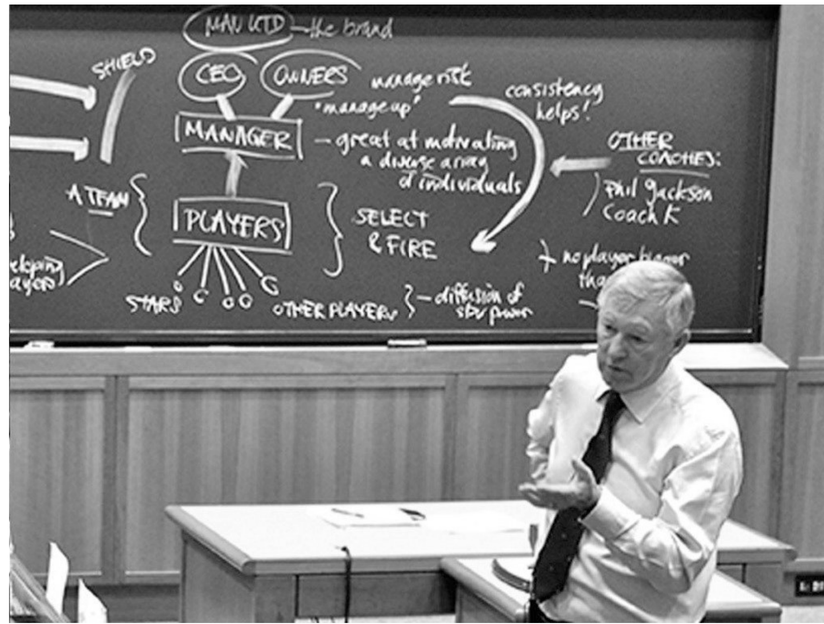
Tôi đã rất may mắn gặp được một người phụ nữ tuyệt vời, là chỗ dựa cho tôi trong gần 50 năm. Cathy đã cho tôi ba cậu con trai tuyệt vời, những đứa con đã thừa hưởng tinh thần làm việc của cha mẹ chúng, là niềm tự hào của cả hai chúng tôi. Ba cậu con trai mang lại cho vợ chồng tôi nhiều niềm vui hơn những gì chúng tôi có thể tưởng tượng, sau đó là 11 đứa cháu, từ 5 tuổi đến 21 tuổi.

Đó là cuộc hành trình đầy thú vị khi chúng tôi quan sát sự phát triển của chúng qua năm tháng; và thật vui sướng khi nhìn thấy những đặc điểm của gia đình ở con cháu, đúng như tôi đã kỳ vọng. Tôi hy vọng rằng tương lai của chúng sẽ tràn đầy những thành công như những thành công mà tôi đã may mắn được thụ hưởng. Chúc tất cả may mắn.

Alex Ferguson

Dành tặng những đội ngũ chiến thắng của Sequoia Capital – cùng lời cảm ơn.

Michael Moritz


MAN UTD
– the brand
SHIELD
CEO
OWNERS
manage risk
'manage up'
consistency helps!
MANAGER
– great at motivating a diverse array of individuals
OTHER COACHES:
Phil Jackson
Coach K
A TEAM
PLAYERS
SELECT & FIRE
STARS
OTHER PLAYERS
– diffusion of star power

LỜI GIỚI THIỆU

Năm 16 tuổi, khi rời trường trung học Govan ở Glasgow để bắt đầu học nghề làm thợ tại nhà máy Remington Rand cũng như bước vào cuộc đời bóng đá tại CLB Queen's Park, tôi chẳng thể nào hình dung được rằng 55 năm sau mình có cơ hội đứng trong giảng đường của trường kinh doanh Harvard và chia sẻ về bản thân với các học viên một khóa học thạc sĩ quản trị kinh doanh (MBA) tại đây.

Trong lớp học đầu tiên mà tôi giảng, vào tháng 10-2012, giảng đường đã không còn chỗ trống. Từ bục giảng, tôi nhìn thấy các học viên kiên nhẫn ngồi chờ tôi trong các hàng ghế, với những tấm danh thiếp của từng người trước mặt họ, cùng rất nhiều người đứng nghe ngay tại các lối đi trong phòng học. Quang cảnh quả là ấn tượng, nhưng đó chính là minh chứng cho sức hấp dẫn của... Manchester United. Và không chỉ có MU, trong môn Marketing chiến lược thuộc khóa học Creative Industries (Các ngành kinh doanh sáng tạo – ND) tại đây, học viên còn nghiên cứu các tổ chức khác như nhà bán lẻ thời trang Burberry, công ty truyền hình cáp hàng đầu tại Mỹ Comcast; hãng Marvel Enterprises lừng danh với các bộ phim *Spider Man* và *Iron Man*; thậm chí các hoạt động kinh doanh của các ngôi sao ca nhạc Beyoncé và Lady Gaga.

Nhìn các học viên đang có mặt trong phòng học thuộc giảng đường Aldrich hôm đó, tôi thực sự ấn tượng trước sự đa dạng về chủng tộc, tuổi tác cũng như trình độ của họ. Họ có nhiều quốc tịch như... bất kỳ đội bóng nào thuộc Premier League, họ có những bằng cấp cao trong học thuật, đang hoặc đã từng làm việc cho những công ty thành công nhất trên thế giới. Tất cả đều là những người đang sẵn sàng hướng tới những năm tháng tươi đẹp và thành công nhất trong cuộc đời. Tôi không thể không có suy nghĩ rằng những người im lặng và sẵn sàng tiếp nhận mọi thông tin chính là những người có khả năng thành công nhiều nhất.

Tôi có cơ hội xuất hiện tại Đại học Harvard hồi tháng 10-2012 do một loạt hoàn cảnh tình cờ trước đó. Khoảng một năm trước, một giáo sư của trường Kinh doanh Harvard (Harvard Business School) là Anita Elberse có liên hệ với tôi, vì bà quan tâm đến cách tôi quản lý CLB cũng như những thành công mà MU đã giành được. Sau chuyến làm việc trong vài ngày của Anita

tại MU – bà bám sát tôi trên sân tập vào buổi sáng, rồi thực hiện các cuộc phỏng vấn tôi vào buổi chiều – kết quả là là một bài nghiên cứu của Harvard với tiêu đề *Sir Alex Ferguson: quản trị Manchester United*. Cùng thời gian đó, bà giáo sư mời tôi tới nói chuyện tại một lớp học của bà ở Boston. Tôi cảm thấy thích thú, tuy có đôi chút hồi hộp, và đã nhận lời.

Sau này nhìn lại, có thể dễ dàng thấy rằng buổi giảng hôm đó đã đánh dấu sự khởi đầu của một giai đoạn chuyển tiếp trong sự nghiệp của tôi. Chúng tôi chỉ vừa trải qua vài tuần đầu tiên trong mùa bóng cuối cùng của tôi tại Old Trafford (lúc đó tôi chưa biết điều này!), và đầu óc tôi khi đó rất bận rộn. Năm ngoái chúng tôi đã để tuột danh hiệu vô địch Anh vào tay người hàng xóm Manchester City chỉ vì thua hiệu số bàn thắng bại, và chúng tôi đang rất quyết tâm thay đổi điều đó. MU khởi đầu mùa bóng rất mạnh mẽ: hai ngày trước khi tôi bay qua Boston, đội bóng đã giành chiến thắng 3-0 trước Newcastle ngay trên sân khách St James' Park: trận thắng thứ 5 trong 7 trận đã đấu, giúp MU đứng thứ hai trong bảng xếp hạng Premier League với 4 điểm sau Chelsea. Chúng tôi cũng chạy đà hoàn hảo cho chiến dịch chinh phục Champions League năm đó.

Nhưng lúc này đây, khi đứng trước lớp học MBA tại trường Harvard, tôi phải gạt mọi suy nghĩ về Premier League và Champions League sang một bên, để tập trung chia sẻ với học viên về những bí quyết đằng sau những thành công gần đây của CLB Manchester United.

Lớp học bắt đầu với Giáo sư Elberse cung cấp một tổng quan về những thành phần khác nhau mà tôi phải xử lý trong vai trò huấn luyện viên trưởng của Manchester United – cầu thủ và nhân viên, fan hâm mộ và giới truyền thông, Hội đồng quản trị và các chủ sở hữu câu lạc bộ. Tôi tiếp theo bằng việc chia sẻ với sinh viên những ý kiến của tôi về những yếu tố chính của vấn đề lãnh đạo. Sau đó tôi trả lời một số câu hỏi của sinh viên. Đó là phần lý thú nhất của buổi học và nó gợi lên những chủ đề mà khiến tôi phải suy nghĩ trong những ngày tiếp theo. Tất cả các sinh viên đều tò mò về việc làm thế nào tôi trở thành một người lãnh đạo, những cá nhân đã có ảnh hưởng to lớn đến cách tiếp cận cuộc sống của tôi, cách tôi cư xử với những anh chàng trẻ tuổi tài năng phi thường và được trả lương khủng, cách United duy trì

được lòng khát khao đối với sự xuất sắc – và hàng loạt chủ đề khác. Và cũng dễ hiểu khi họ muốn biết về thói quen thường ngày của những tên tuổi như Cristiano Ronaldo và David Beckham.

Tôi phải mất một chút thời gian để điều chỉnh cho thoải mái với việc đứng trước một tấm bảng đen hơn là ngồi trong băng ghế huấn luyện cạnh sân vận động, nhưng tôi từ từ nhận thấy rằng việc giảng dạy cũng có một số điểm tương đồng với việc huấn luyện bóng đá. Có lẽ yếu tố quan trọng nhất trong cả hai hoạt động này là truyền cảm hứng cho một nhóm người để họ thể hiện bản thân tốt nhất. Những giáo viên giỏi nhất là những người anh hùng thầm lặng trong bất kỳ xã hội nào, và ở lớp học đó tôi không thể không nghĩ đến Elizabeth Thomson, một giáo viên ở Trường Tiểu học Broomloan Road, người đã khuyến khích tôi học hành chăm chỉ và giúp tôi nỗ lực để được nhận vào Trường Trung học Govan.

Tôi đã dành hầu hết thời gian trong cuộc đời mình để khơi gợi những điều tốt đẹp nhất từ những người trẻ tuổi và lớp học tại Harvard đã cho tôi một cơ hội tương tự. Khi năm tháng qua đi, tôi nhận thấy rằng cả sự khao khát và sự trân trọng của tôi đối với nhiệt tình tuổi trẻ ngày một tăng lên. Người trẻ tuổi luôn đạt được những điều bất khả thi – cho dù đó là trên sân bóng, tại một công ty hay những tổ chức lớn khác. Nếu tôi điều hành một công ty thì tôi sẽ luôn luôn muốn lắng nghe suy nghĩ của những người trẻ tuổi tài năng nhất, bởi vì họ là những người kết nối nhiều nhất với thực tại của hôm nay và với viễn cảnh của ngày mai.

Những cuốn sách tôi đã viết trước đây về lòng đam mê bóng đá luôn đầy ắp những chi tiết về những cuộc cạnh tranh, những trận đấu và việc hình thành những đội bóng mà tôi đã chơi và huấn luyện. Quyển đầu tiên, *A Light in the North: Seven Years with Aberdeen (Ánh sáng phương Bắc – 7 năm với Aberdeen)*, xuất bản vào năm 1985, hai năm sau chiến thắng tại cúp C2 châu Âu của Aberdeen. Vào năm 1999, sau khi Manchester United đạt được cú ăn ba – Premier League, cúp FA và UEFA Champions League – tôi đã cho xuất bản quyển *Managing My Life (Quản trị đời tôi)*, và một vài tháng sau khi tôi nghỉ hưu vào năm 2013, quyển *My Autobiography (Hồi ký)*[1] được xuất bản.

Riêng cuốn sách này có những khác biệt. Tôi cố gắng tóm tắt những gì tôi đã học được từ cuộc sống của tôi nói chung, và từ quãng thời gian tôi làm huấn luyện viên trưởng – đầu tiên là 12 năm ở Scotland với các CLB East Stirlingshire, St Mirren và Aberdeen, và sau đó, qua biên giới về phía nam, là 26 năm với CLB Manchester United. Tôi cũng đưa vào đây một số dữ liệu thú vị suốt thời gian tôi làm huấn luyện viên và một số tài liệu lưu trữ chưa từng được trình bày trước đây, như là một cách để minh họa cho một vài chủ đề được đề cập. Dữ liệu và tài liệu lưu trữ có thể được tìm thấy ở cuối sách.

Việc tìm ra được những yếu tố cần thiết để giành chiến thắng với quả bóng tròn khác biệt với những thách thức mà những nhà lãnh đạo của các tập đoàn kinh doanh như BP, Marks & Spencer, Vodafone, Toyota hay Apple, hoặc những người điều hành những bệnh viện, đại học hay tổ chức từ thiện toàn cầu lớn phải đối mặt. Nhưng sẽ có những đặc điểm đúng với tất cả những người chiến thắng, và với những tổ chức mà người lãnh đạo chúng mong muốn thành công. Tôi cố gắng giải thích việc tôi đã xây dựng, lãnh đạo và quản lý tổ chức tại Manchester United như thế nào, và ghi lại những thứ có tác dụng đối với tôi. Tôi không giả vờ dù chỉ một phút rằng các bí quyết đó có thể được áp dụng một cách dễ dàng vào những nơi khác, nhưng tôi hy vọng độc giả sẽ tìm thấy một vài ý tưởng hay đề xuất mà có thể được mô phỏng hoặc điều chỉnh cho phù hợp với nhu cầu sử dụng của riêng mình.

Tôi không phải là một chuyên gia về quản lý hay một bậc thầy về kinh doanh, và không thích thú lắm với chuyện đi từ giảng đường này sang giảng đường khác để lặp đi lặp lại những bài giảng giống nhau. Vì vậy xin độc giả đừng mong chờ bất kỳ biệt ngữ học thuật hay những đoạn văn "đúng phép" nào. Xin đừng yêu cầu tôi giải thích về kế toán kép, làm cách nào để thuê 500 người trong sáu tháng, những thách thức của quản lý theo mô hình ma trận, cách điều hành một dây chuyền sản xuất để sản xuất ra 100.000 chiếc smartphone một ngày, hay cách tốt nhất để phát triển một phần mềm nào đó. Tôi chẳng biết gì về những điều đó, những kiến thức đó thuộc về những người khác, bởi cả cuộc đời tôi chỉ xoay tròn quanh trái bóng tròn. Quyển

sách này chứa đựng những bài học và những quan sát về cách thức mà tôi đã theo đuổi sự xuất sắc bên trong và bên ngoài sân cỏ như thế nào.

Không giống như huấn luyện viên bóng rổ vĩ đại người Mỹ John Wooden, người mà mô hình "Pyramid of Success" (Kim tự tháp thành công) đã đồng hành với ông hầu như xuyên suốt sự nghiệp từ năm 1928 đến năm 1975, tôi không bao giờ sử dụng bất kỳ mô hình hay hướng dẫn nào từ đơn giản đến phức tạp mà có thể phát ra cho các cầu thủ vào đầu mỗi buổi tập và được xem như "cẩm nang" duy nhất. Tôi cũng không thích những chỉ dẫn cầm tay được viết trên những tấm thẻ 3 x 5 inch, hoặc những ghi chú hằng hà sa số được chồng chất qua tháng năm. Phương pháp lãnh đạo và quản lý của tôi được đúc kết qua những mùa bóng. Cuốn sách này chính là nỗ lực tóm tắt những gì tôi đã học được và cô đọng lại trên mặt giấy.

Quyển sách được ra đời sau khi tôi gặp Michael Moritz, Chủ tịch của Sequoia Capital, hãng đầu tư tư nhân có trụ sở tại Mỹ, nổi tiếng với việc giúp định hình và tổ chức những công ty như Apple, Cisco Systems, Google, Paypal, YouTube, và gần đây nhất là WhatsApp và Airbnb. Chúng tôi lần đầu tiên nói về chuyện hợp tác viết một quyển sách vài năm trước khi tôi nghỉ hưu, nhưng khi đó cả hai đều chưa thu xếp được thời gian. Hạnh phúc thay, trong một hai năm vừa qua, cả hai chúng tôi đã có thời gian để dành công sức cho việc viết lách. Hóa ra là Michael, người lãnh đạo Sequoia Capital từ giữa những năm 1990 đến năm 2012, đã luôn thắc mắc làm thế nào mà Manchester United lại duy trì được trình độ thi đấu đỉnh cao của mình qua vài thập kỷ. Khi chúng tôi trò chuyện, rõ ràng là sự thích thú của Michael bắt nguồn từ mong muốn đảm bảo rằng Sequoia Capital cũng làm được như vậy. Như các bạn đã biết, Sequoia Capital cũng đạt được những thành tích tốt hơn nhiều đối thủ khác. Michael đã viết lời kết cho quyển sách này, một chương sách mà thỉnh thoảng làm tôi phải đỏ mặt, đã giải thích đầy đủ hơn tại sao và làm thế nào con đường của chúng tôi gặp nhau.

Cuốn sách trên tay bạn là kết quả của vô số cuộc trò chuyện giữa tôi và Michael về nhiều chủ đề khác nhau – một số vấn đề trong đó tôi không hề suy nghĩ đến trước đây. Những lần trò chuyện đã giúp tôi thu thập suy nghĩ

của mình về những vấn đề mà bất kỳ nhà lãnh đạo nào cũng phải đối mặt, nhưng do áp lực của công việc hàng ngày mà tôi chưa có thời gian để tập hợp lại. Tôi hy vọng các bạn sẽ thấy chúng hữu ích.

Alex Ferguson

Manchester Tháng 8- 2015



1

TRỞ THÀNH CHÍNH MÌNH

Lắng Nghe

Làm thế nào mà một người trở thành chính mình? Khi còn trẻ, tôi không bao giờ nghĩ ngợi nhiều về chuyện này, nhưng khi là một cầu thủ và đặc biệt khi là một huấn luyện viên, tôi dần trở nên thích thú với chủ đề này. Nếu bạn đang dẫn dắt mọi người thì sẽ rất có ích nếu bạn biết được họ là ai – hoàn cảnh họ đã được nuôi dạy, những hành động sẽ làm họ bộc lộ hết khả năng, và những gì làm họ hoảng sợ cần phải lưu ý. Cách duy nhất để tìm ra được điều này là bằng hai hoạt động hiện đang bị người ta đánh giá thấp: lắng nghe và quan sát.

Hầu hết mọi người không sử dụng tai và mắt của mình một cách hiệu quả. Họ không thực sự quan sát và họ không chú tâm lắng nghe. Kết quả là họ bỏ lỡ mất một nửa những gì đang diễn ra quanh họ. Tôi có thể kể tên vài vị huấn luyện viên trưởng có khả năng nói... mọi lúc mọi nơi, và tôi không nghĩ điều này có ích cho họ. Hẳn là phải có lý do khi Thượng Đế tạo ra chúng ta với hai cái tai, hai con mắt và một cái miệng. Điều đó có nghĩa là để bạn lắng nghe và quan sát nhiều gấp hai lần bạn nói. Trên hết là việc lắng nghe chẳng làm bạn hao tốn chút gì.

Hai trong số những người rất biết lắng nghe mà tôi từng gặp là hai người dẫn chương trình truyền hình. Trước khi qua đời vào năm 2013 thì David Frost đã có gần năm thập kỷ chuyên phỏng vấn mọi người, trong đó nổi tiếng nhất là cựu tổng thống Mỹ Richard Nixon. Lần đầu tiên tôi gặp Frost là vào năm 2005 khi cả hai chúng tôi cùng bỏ tiền đầu tư vào một quỹ đầu tư bất động sản; một vài năm sau đó, sau khi rời khỏi BBC, anh ấy đã phỏng vấn tôi trên kênh Sky Sports.

Không giống như hầu hết những người dẫn chương trình truyền hình khác, David không có nhu cầu chứng tỏ rằng mình thông minh hơn vị khách mời. Anh không chăm chăm bắt lỗi khách mời hay ngắt lời họ, nhưng anh chắc chắn không phải là người dễ thuyết phục – như đã minh chứng bằng những cuộc trò chuyện với Richard Nixon vào năm 1977, kéo dài tổng cộng 28 giờ 45 phút. Một phần lý do chính là ở cấu trúc buổi phỏng vấn: David không làm những cuộc phỏng vấn sau trận đấu, những cuộc phỏng vấn 90 giây với một nhà sản xuất hét vào tai nghe của anh để yêu cầu một đoạn

trích kịch tính. Anh cũng không nhìn qua nhìn lại trong khi đang phỏng vấn để cố tìm một mục tiêu đáng tin cậy tiếp theo. David sẽ nhìn thẳng vào mắt bạn, quên hết tất cả những gì đang diễn ra xung quanh và cho bạn thấy sự chăm chú tuyệt đối. Anh có thời gian mình muốn – 30 hoặc 60 phút (một sự bất tận trong cái thế giới của tin nhắn và Twitter ngày nay!) để dần dần làm cho khách mời của anh cảm thấy thoải mái. Tài năng siêu phàm của David là khả năng làm cho khách mời thoải mái, và điều này dường như luôn luôn cho phép anh tìm hiểu được nhiều điều hơn từ cuộc phỏng vấn. Không có gì phải nghi ngờ khi biệt danh của anh là "Thẩm tra viên đại tài".

Charlie Rose, một phỏng vấn viên truyền hình người Mỹ, cũng là một trường hợp tương tự. Tôi không quen biết Charlie nhiều như David nhưng cách đây một vài năm tôi được mời xuất hiện trong chương trình của anh. Tôi hơi có chút sợ hãi về việc xuất hiện trên truyền hình Mỹ, vốn không quen thuộc với tôi như các chương trình trò chuyện (talk show) ở Anh. Ngay hôm trước ngày diễn ra chương trình của Charlie, anh đã mời tôi làm một ly ở Harry Cipriani, một nhà hàng Ý nằm trên Đại lộ số 5 ở New York. Charlie là một người đàn ông to cao và có đôi bàn tay khổng lồ, vì vậy tôi tự nhủ liệu anh ấy có kẹp tôi với đôi bàn tay đó khi điên tiết không. Nhưng câu mở đầu của anh hôm đó là: "Cậu biết không, tôi có nửa dòng máu Scotland trong người đó!" và sau đó tôi biết rằng mọi thứ sẽ ổn. Charlie đã rất khôn ngoan làm cho tôi thấy thoải mái và mang đến cho chúng tôi điều gì đó quen thuộc để cùng trò chuyện. Vào ngày hôm sau, việc ghi hình diễn ra suôn sẻ, Charlie cũng chăm chú lắng nghe như David, mặc dù tôi nghi ngờ rằng người sản xuất chương trình của anh có lẽ đang tự nhủ liệu có cần dùng phụ đề hay không, để khán giả ở Mississippi và Kansas có thể hiểu được giọng Scotland của tôi.

Tôi chưa bao giờ làm người dẫn chương trình truyền hình nhưng tôi luôn luôn đánh giá cao sự lắng nghe. Điều này không có nghĩa là tôi có thói quen gọi điện cho mọi người và hỏi họ xem tôi nên làm gì trong một tình huống cụ thể. Nhìn chung thì tôi thích tự mình giải quyết mọi vấn đề. Nhưng tôi vẫn nhớ tôi đã tìm kiếm sự giúp đỡ hồi năm 1984, lúc được đề nghị vị trí huấn luyện viên trưởng ở Glasgow Rangers bởi John Paton, một trong

những cổ đông lớn nhất của câu lạc bộ (CLB). Đây là lần thứ hai tôi nhận được lời đề nghị từ Rangers, vì vậy tôi đã gọi cho Scot Symon, người đã huấn luyện CLB này suốt 13 năm và xin lời khuyên của ông. Tôi không chắc liệu mình có muốn đến với Rangers hay không, chính xác là nếu rời Aberdeen tôi không chắc mình có nên chuyển qua một CLB khác ở Scotland hay không. Khi Scot biết rằng tôi chưa nói chuyện với vị lãnh đạo tối cao của Rangers là Phó chủ tịch Willie Waddell, ông đã thúc giục tôi từ chối lời đề nghị, bởi ông cảm thấy rằng chuyện này có vẻ như để dò la và có lẽ đã không chính thức được phê chuẩn bởi hội đồng quản trị Rangers. Tôi đã làm theo lời khuyên của Scot và tôi chưa bao giờ phải hối tiếc về quyết định này.

Nhiều người không thể dừng lại đủ lâu để lắng nghe – đặc biệt là khi họ đã thành công và tất cả những người quanh họ đang xun xoe và vờ như làm theo từng lời từng chữ của họ. Họ trở thành kẻ độc thoại, cứ như thể bỗng nhiên họ biết mọi thứ trên đời! Dẹp những kẻ hoang tưởng tự đại này sang một bên, luôn luôn đáng để lắng nghe người khác nói. Điều này giống như đang ghi tên vào một khóa học miễn phí kéo dài liên tục suốt đời, với những lợi ích cộng thêm là không hề có thi cử và bạn có thể loại bỏ hoàn toàn những lời nhận xét vô ích. Một vài ví dụ xuất hiện trong đầu tôi:

Cách đây vài năm ai đó đã đưa cho tôi một số băng ghi âm các cuộc trò chuyện với Bill Shankly, huấn luyện viên (HLV) trưởng CLB Liverpool trong giai đoạn 1959-1974. Những đoạn băng này không được ghi âm để phát sóng mà chỉ để làm kỷ niệm, nhưng tôi đã nghe đi nghe lại chúng trong khi lái xe. Chúng bao gồm đủ kiểu chuyện vặt, nhưng sự thật không thể chối cãi được từ những cuốn băng này là mức độ hoàn toàn bị ám ảnh của Shankly với bóng đá, điều này hẳn phải nằm tận trong xương tủy của ông ta. Ngay cả nếu Shankly có hơi cực đoan đi nữa thì câu chuyện của ông vẫn củng cố quan điểm rằng muốn thành công thì phải có sự cống hiến hết mình.

Ở một dịp khác, sau trận đấu với Leeds United vào năm 1992, tôi đang cùng tắm với các cầu thủ – tôi ít khi làm điều này – và lắng nghe họ phân tích trận đấu. Steve Bruce và Gary Pallister say sưa nói về Eric Cantona,

tiền đạo người Pháp mà Leeds đã mua từ Nimes. Steve Bruce, đội trưởng của United, đặc biệt ca ngợi khả năng của Cantona. Bằng một cách nào đó, những lời nhận xét nói trên đã gieo những mầm mống sớm dẫn dắt chúng tôi tiếp cận Leeds để mua Cantona.

Ngay cả khi đã ký hợp đồng với Cantona, tôi vẫn lắng nghe lời khuyên từ những người tôi tin tưởng. Tôi trò chuyện với cả Gérard Houllier (HLV trưởng đội tuyển Pháp) và phóng viên thể thao Pháp Erik Bielderman với nỗ lực để hiểu rõ hơn về cầu thủ mà tôi đã mua. Tôi cũng đã nói chuyện với Michel Platini, và ông đã nói rằng: "Anh nên ký hợp đồng với cậu ta, thực sự thì tính cách của cậu ta bị đánh giá hơi thấp, chỉ cần hiểu cậu ta một chút..." Tất cả mọi người đều cho tôi những lời khuyên làm cách nào để quản lý Eric tốt nhất, cầu thủ này đã đến United với danh tiếng là kẻ bất trị - điều tôi cho là không công bằng chút nào. Đó là một quyết định then chốt đối với United mùa bóng đó, thậm chí có thể cho rằng đối với cả thập kỷ đó. Trong sáu trận trước khi Eric gia nhập đội, chúng tôi chỉ ghi được bốn bàn thắng, nhưng trong sáu trận khi có mặt cậu ta, MU đã ghi được tới 14 bàn.

Lời nhận xét dẫn dắt chúng tôi đến với Cantona quả là bất thường, nhưng việc chăm chú lắng nghe các cầu thủ dự đoán đội hình ra sân của đối thủ lại là một thói quen của tôi. Đây luôn luôn là một trò chơi dự đoán cho đến khi chúng tôi có được đội hình ra sân của đối thủ, điều ảnh hưởng lớn đến chiến thuật của chúng tôi. Trong suốt tuần lễ trước trận đấu, các cầu thủ thường trò chuyện với bạn bè của mình ở các CLB khác trong Premier League, nhất là với những đồng đội cũ, vì vậy họ thỉnh thoảng có được những manh mối về những cầu thủ nào họ có thể sẽ đối mặt khi ra sân. Thậm chí chúng tôi đã tổ chức những cuộc đố vui nhỏ để xem liệu chúng tôi có đoán được đội hình thi đấu của đối thủ hay không. Và dù tôi có lắng nghe chăm chú thế nào đi nữa thì tôi cũng không bao giờ đoán đúng trọn vẹn 11 cầu thủ mà chúng tôi sẽ đối mặt. Khi các đội có quá nhiều cầu thủ thì chuyện này càng trở nên khó khăn hơn. Một điều không thể tránh khỏi là sau khi đã biết thông tin chính thức về đội hình ra sân của đối thủ – hoàn toàn khác với những gì tôi dự đoán – các cầu thủ thường chế giễu tôi bằng câu nói: "Ôi Sếp ơi, Sếp lại đúng nữa rồi".

Sau khi United bị đánh bại ở Norwich vào tháng 11-2012, vì phép lịch sự tôi phải chường mặt ở phòng huấn luyện viên trưởng của họ. Chris Hughton tương đối lịch thiệp, nhưng căn phòng chật kín những người đang ca tụng chiến thắng của Norwich. Tôi không muốn cho ai thấy bất kỳ sự yếu đuối nào nên đã mang một bộ mặt thản nhiên và lắng nghe những gì phải nghe – đặc biệt là về những cầu thủ đang được ca tụng đích danh. Tôi nhớ tên tất cả và ghi nhớ trong đầu là sẽ đặt từng người trên "màn hình theo dõi" của chúng tôi.

Nhìn lại khoảng thời gian trước đó, tôi nhớ một lời khuyên đáng giá. Vào năm 1983, khi Aberdeen – đội bóng được tôi huấn luyện trong giai đoạn 1978-1986 – đá trận chung kết cúp C2 châu Âu với Real Madrid ở Gothenburg, tôi đã mời Jock Stein đi cùng chúng tôi. Jock là một trong những thần tượng của tôi, là huấn luyện viên người Anh đầu tiên đoạt cúp C1 châu Âu năm 1967 khi Celtic thắng Inter Milan. Jock nói hai điều mà tôi sẽ không bao giờ quên. Điều đầu tiên ông nói với tôi là: "Hãy là đội thứ hai đến sân tập vào ngày trước trận đấu vì khi đó đối thủ của anh sẽ nghĩ anh đang xem họ luyện tập". Ông cũng khuyên tôi là hãy mang theo một chai whisky hiệu Macallan cho huấn luyện viên trưởng của Real Madrid khi đó – Alfredo Di Stéfano vĩ đại. Khi tôi đưa chai rượu cho Di Stéfano, ông ta đã thực sự sửng sốt. Điều này làm ông ta nghĩ rằng chúng tôi đang sợ ông – rằng ông ta là gã khổng lồ và đội Aberdeen bé nhỏ cảm thấy rằng họ đã bị đánh bại rồi. Tôi rất vui vì đã nghe theo Jock vì cả hai lời khuyên đều hữu ích.

Sau này, khi làm việc với Jock trong vai trò trợ lý HLV trưởng của đội tuyển Scotland, tôi luôn liên tục hỏi ông những câu hỏi về chiến thuật cũng như cách xử trí với những vấn đề trong quản lý. Ông gần như là một người thầy của tôi về quản lý và huấn luyện, và tôi đã thấm nhuần hầu hết những gì ông chỉ bảo. Jock khuyên tôi không bao giờ được mất bình tĩnh với các cầu thủ ngay sau trận đấu. Ông nhắc đi nhắc lại: "Hãy đợi đến thứ hai, khi mọi thứ đã lắng xuống". Đó là một lời khuyên hay, chỉ có điều không hợp lắm với phong cách của tôi! Dẫu sao thì không phải ngẫu nhiên mà trong văn phòng của tôi ở Wilmslow, tấm hình lớn nhất treo trên tường là tấm

hình chụp Jock Stein và tôi, trước trận Wales – Scotland vào ngày 10-9-1985 – cái đêm mà ông qua đời.

Một ví dụ cuối cùng hiện ra trong đầu tôi: Jimmy Sirrel, huấn luyện viên Notts County và là giảng viên trong một khóa đào tạo về huấn luyện mà tôi tham dự vào năm 1973 ở Lilleshall, một trong những Trung tâm Thể thao Quốc gia của Anh. Ông đã dạy cho tôi một bài học để đời, rằng không bao giờ để cho tất cả hợp đồng của các cầu thủ hết hạn vào cùng một thời điểm, bởi vì chuyện này sẽ tạo cho họ cơ hội thông đồng chống lại huấn luyện viên trưởng và câu lạc bộ. Tôi chưa từng nghĩ đến chuyện này cho tới khi Jimmy nói, và sau đó tôi đã rất lưu ý để đảm bảo rằng các hợp đồng có thời hạn tách rời nhau. Tôi cá là lời khuyên của Jimmy chỉ làm tốn của ông chưa đến một phút để chuyển tải, nhưng lợi ích của việc lắng nghe ông sẽ kéo dài suốt cả đời tôi. Điều này chỉ nhằm minh chứng rằng lời khuyên thường xuất hiện khi bạn không mong chờ và việc lắng nghe, chuyện chẳng làm tốn của ai cái gì, là một trong những điều có giá trị nhất mà bạn có thể thực hiện.

Quan sát

Một hoạt động nữa cũng bị xem nhẹ là *quan sát*, và tương tự, nó cũng là hoạt động chẳng tốn công sức gì của bạn. Đối với tôi, có hai dạng quan sát: quan sát chi tiết và quan sát tổng quát. Chỉ đến khi huấn luyện đội Aberdeen và thuê Archie Knox làm trợ lý tôi mới bắt đầu đánh giá cao sự khác biệt giữa việc quan sát từng chi tiết nhỏ nhặt với việc cố gắng nhìn ra bức tranh tổng thể. Một thời gian ngắn sau khi đến Aberdeen, Archie hỏi tôi vì sao lại tuyển anh về đội. Câu hỏi làm tôi lúng túng cho đến khi anh giải thích rằng bản thân anh thấy... chẳng có việc gì để làm vì tôi khăng khăng làm hết mọi thứ. Archie nói rất rõ ràng như thế, rồi Teddy Scott, người phụ trách hành chính của Aberdeen, cũng phụ họa và đồng tình với ý kiến này. Archie nói với tôi rằng tôi không nên tự mình điều hành các buổi luyện tập, thay vào đó nên đứng ngoài biên quan sát và chỉ đạo. Tôi hơi băn khoăn không biết có nên nghe theo không, bởi tôi nghĩ việc này sẽ cản trở sự kiểm soát của tôi đối với các buổi tập, do đó tôi đáp lại Archie rằng mình sẽ "nghiên cứu" lại xem sao. Tuy nhiên, anh ta vẫn khăng khăng đề nghị như trên. Tôi đành miễn cưỡng đồng ý. Mặc dù sau đó phải mất một chút thời gian tôi mới hiểu được rằng có thể nhìn thấy rất nhiều thứ khi bạn *đứng ngoài đám đông*, nhưng đó là quyết định quan trọng nhất mà tôi từng đưa ra trong cuộc đời huấn luyện của mình. Khi bước lùi một bước, bạn sẽ thấy rất nhiều điều đáng ngạc nhiên – và cho phép mình được ngạc nhiên là một điều rất cần thiết. Nếu bạn ở giữa buổi luyện tập với một chiếc còi trên miệng, toàn bộ sự tập trung của bạn là vào trái bóng. Khi tôi lùi bước và quan sát từ đường biên, góc nhìn của tôi mở rộng hơn và tôi có thể thấu đáo toàn bộ buổi tập cũng như thấy được tâm trạng, năng lượng và thói quen của cầu thủ. Đây là một trong những bài học giá trị nhất trong sự nghiệp của tôi và tôi mừng vì mình đã nhận được nó từ hơn 30 năm trước. Sự quan sát mà Archie đề xuất đã tạo nên thành công của tôi.

Khi còn là cầu thủ, tôi đã cố làm cả hai thứ - để ý đến quả bóng trong chân mình mà vẫn quan sát những gì đang diễn ra trên khắp mặt sân. Nhưng phải đến khi Archie lưu ý, tôi mới hiểu rằng trong vai trò huấn luyện viên trưởng, tôi đang có nguy cơ tự đánh mất mình vì tiểu tiết. Chỉ sau vài ngày

là tôi đã hiểu những giá trị trong quan điểm của Archie, và từ giây phút đó tôi luôn luôn đứng ở vị trí cho phép mình nhìn thấy chi tiết cũng như toàn cảnh.

Là huấn luyện viên, bạn phải luôn luôn để ý đến những việc cụ thể. Bạn có thể phải giám sát một cầu thủ khi luyện tập để xem cậu ấy đã hết chấn thương ở đùi chưa; đánh giá một cầu thủ trẻ 12 tuổi đầy hứa hẹn ở học viện trẻ; "xem giò cẳng" một cầu thủ tiềm năng có thể mua sau này trong một trận đấu vào buổi tối nào đó mãi trên đất Đức; xem xét cách cư xử của một cầu thủ hay một thành viên ban huấn luyện tại bàn ăn. Bạn cũng có thể tìm kiếm những kiểu mẫu và manh mối trong một cuộn video phân tích hình ảnh, ngôn ngữ cơ thể của đối tác trong buổi đàm phán, hay độ dài của cỏ ở một sân bóng v.v... Sau đó, vào trưa thứ bảy hoặc tối thứ tư, sẽ cần phải có một con người khác, với *lăng kính* rộng hơn – một góc nhìn có khả năng bao quát toàn bộ bức tranh.

Nghe có vẻ đơn giản khi nói rằng bạn nên tin tưởng vào những gì mình thấy, nhưng rất khó để thực hiện điều này. Thật đáng kinh ngạc là có không biết bao nhiêu thành kiến và quan điểm luôn nằm sẵn trong đầu chúng ta, và chúng sẽ ảnh hưởng đến những gì chúng ta nhìn thấy (hoặc chính xác hơn là những gì chúng ta nghĩ là nhìn thấy!!!). Nếu một tuyển trạch viên nói với tôi rằng có một cầu thủ chơi rất tốt chân trái thì thật khó để tôi quên đi việc quan sát cái chân trái đó khi đến xem cậu ta chơi bóng. Khi đó, tôi rất dễ bỏ sót những ưu điểm khác, hoặc tệ hơn nữa là không để ý đến một nhược điểm nghiêm trọng (nếu có) của cầu thủ kia. Dĩ nhiên là tôi quan tâm đến những gì người khác nói nhưng tôi luôn luôn muốn nhìn thấy mọi việc bằng chính con mắt của mình, đưa ra những nhận định không bị lèo lái qua lăng kính của người khác.

Sau đây là một sự quan sát mà từ đó tôi đã hưởng lợi hàng mấy thập kỷ. Vào năm 1969, đội tuyển Tây Đức luyện tập tại Rugby Park ở Kilmarnock và tôi đã xin phép Karl-Heinz Heddergot, thuộc Liên đoàn Bóng đá Đức, để xem buổi tập này. Những người duy nhất có mặt ở sân tập hôm ấy là các cầu thủ và thành viên đội Tây Đức, một vài người coi sân và tôi. Tôi đã xem buổi luyện tập kéo dài khoảng một tiếng rưỡi. Người Đức đã tập bóng mà không có thủ môn và chỉ tập trung vào việc giữ bóng, một việc lạ thường

trong thời kỳ các huấn luyện viên nhấn mạnh vào các bài tập chạy dài. Điều này đã để lại một ấn tượng sâu sắc, và từ đó tôi đã bắt đầu nhấn mạnh tầm quan trọng của việc kiểm soát bóng khi thi đấu. Ngay khi trở thành huấn luyện viên trưởng của St Mirren, tôi đã bắt đầu thực hành bài tập "chia ô" – bốn cầu thủ đối đầu với hai cầu thủ khác trong một không gian giới hạn. Chúng tôi đã bắt đầu bằng những ô vuông mỗi chiều dài 25 yard[2], điều này này bắt buộc các cầu thủ phải chơi trong một không gian hẹp, giúp cải thiện kỹ năng xử lý bóng của họ. Khi kỹ năng của các cầu thủ đã được cải thiện, chúng tôi thu hẹp các ô lại. Phương pháp này hữu ích về mọi mặt: khả năng nhận diện tình thế, góc nhìn, chạm bóng, và dần dần dẫn đến khả năng chơi bóng theo kiểu "một chạm" đầy tinh tế! Đây là kỹ thuật huấn luyện mà tôi đã sử dụng mãi cho đến buổi tập cuối cùng của tôi ở United vào ngày 18-5-2013. Vậy đó, lần quan sát buổi tập 90 phút ở Kilmarnock từ năm 1969 đã trang bị cho tôi một bài học mà tôi đã dùng suốt nửa thế kỷ tiếp theo!

Quan sát – ước lượng mọi việc và đánh giá các hình huống – là một phần thiết yếu trong công tác chuẩn bị cho trận đấu. Tại Manchester United, chúng tôi hình thành một thói quen quan sát đối thủ cẩn thận trước khi thi đấu ở những giải lớn. Điều này thậm chí còn quan trọng hơn vào thời đó – thời đại trước khi có những công cụ phân tích hình ảnh phức tạp, khi những gì tốt nhất chúng tôi có là quay tới quay lui một băng video. Một ví dụ của việc được đền đáp xứng đáng vì thực hành việc quan sát này là ở trận chung kết cúp C2 châu Âu giữa Manchester United và Barcelona năm 1991. Đó là trận chung kết cúp Châu Âu đầu tiên của một CLB Anh kể từ khi các CLB Anh bị cấm tham gia các giải đấu châu Âu sau thảm họa Heysel năm 1985. Tôi đã xem trận bán kết lượt đi giữa Juventus và Barcelona cùng với Steve Archibald, một cựu cầu thủ của Aberdeen, trận đấu mà tiền đạo chính của Barcelona là Hristo Stoichkov đã chơi rất ấn tượng và ghi được hai bàn thắng. Trong trận lượt về ở Turin cậu ấy bị rách gân cơ đùi, nên buộc phải vắng mặt trong trận chung kết. Chính điều này đã làm hỏng đội hình chiến thuật bình thường của Barcelona: trong trận chung kết họ dùng Michael Laudrup làm vũ khí tấn công chính, anh này dâng cao từ hàng tiền vệ, điều mà chúng tôi dự đoán chính xác do đã xem Barcelona thi đấu hôm trước. Theo đó, MU điều chỉnh chiến thuật, hàng thủ của chúng tôi không để

Laudrup "dụ dỗ" dâng lên quá cao, và cuối cùng đã chiến thắng với tỉ số 2-1.

Cũng có rất nhiều lần tôi thoáng thấy một cầu thủ làm cho tôi hoàn toàn ngạc nhiên một cách thú vị. Vào năm 2003, tôi đến xem một cầu thủ trẻ tên Petr Cech[3] chơi ở Pháp. Didier Drogba, người mà tôi chưa hề nghe tên, cũng có mặt trong cùng trận đấu đó. Drogba giống như một *máy phát điện* – một tiền đạo mạnh mẽ, có sức công phá với một bản năng ghi bàn thật sự – mặc dù cuối cùng cậu ta đã lọt khỏi tay chúng tôi. Điều tương tự không xảy ra với Park Ji Sung. Khi đó tôi đi đánh giá khả năng của Michael Essien (CLB Lyon) tại Champions League 2005 trong trận tứ kết Lyon – PSV Eindhoven, và đã chứng kiến nguồn năng lượng vô hạn này tung hoành khắp sân cỏ như một chú chó săn Cocker vậy! Đó chính là Park Ji Sung. Tuần sau đó tôi phân công em trai tôi Martin, cũng là một tuyển trạch viên của United, đến quan sát cậu ta và cho nhận xét. Martin cũng có những đánh giá tương tự với tôi, và MU đã ký hợp đồng với Park. Cậu ta là một trong những cầu thủ hiếm hoi có khả năng luôn luôn tạo ra khoảng trống cho bản thân.

Đây là những khoảnh khắc rất đặc biệt. Tôi luôn luôn thích thú việc bắt gặp một tài năng mới khi tôi ít kỳ vọng nhất. Rất hiếm khi bạn nhìn thấy điều gì đó quá lạ lùng đến nỗi bạn có cảm giác nó đến từ một thế giới khác (mặc dù Eric Cantona cũng có thể làm cho bạn có cảm giác này bằng tài năng của cậu ta). Những khoảnh khắc này – và những cầu thủ – là phần thưởng của việc quan sát cẩn thận và lâu dài. Chẳng có ai tự nhiên nhảy vào lòng bạn; họ là kết quả của việc "mở radar quan sát" 24/24h một ngày!

Đọc

Tôi học hỏi rất nhiều từ việc đọc sách trong nhiều năm qua. Khi còn nhỏ, tôi đã làm cha mẹ thất vọng vì không học hành chăm chỉ (do quá mê bóng đá!), vì vậy việc học tập chính thống của tôi chấm dứt khi tôi 16 tuổi. Nhưng tôi luôn luôn thích đọc sách. Ngày 06-02-1958, tôi biết tin về vụ thảm họa hàng không Munich[4] ngay lúc tôi đang ở thư viện Glasgow. Trong nhiều năm tôi đặt mua dài hạn các tờ báo *Daily Express* vào các ngày trong tuần, *Sunday Mail* và *Sunday Post* của Scotland, tờ *Sunday Express* và *Independent* vào các ngày cuối tuần. Tôi cũng thích đọc tờ *Racing Post*, giúp tôi cập nhật thông tin về tình hình đua ngựa. Nhưng quan trọng hơn hết là tôi vẫn luôn luôn yêu thích những quyển sách.

Niềm yêu thích của tôi đối với sách vượt xa khỏi phạm vi bóng đá. Một trong những câu chuyện về huấn luyện viên mà tôi từng đọc nói về một môn thể thao mà tôi mù tịt: John Wooden, một huấn luyện viên bóng rổ đại tài của UCLA, người đã dẫn dắt đội bóng của mình đạt được 10 danh hiệu vô địch quốc gia qua 12 mùa bóng. Ông thiên về vai trò truyền cảm hứng hơn là chỉ đạo chiến thuật, nhưng vẫn là một nhà lãnh đạo rất quyết đoán, mạnh mẽ. John không chịu được bất kỳ sự ương ngạnh nào hoặc bất kỳ người nào đi chệch khỏi lộ trình ông đã đề ra. Tôi cũng đã đọc về Vince Lombardi, một người nổi tiếng trên toàn nước Mỹ trong thời gian làm huấn luyện viên đội bóng Green Bay Packers. Ông ta bị ám ảnh với môn bóng đá Mỹ[5] cũng như tôi bị ám ảnh với bóng đá vậy. Tôi thấy thật dễ đồng cảm với con người này, và rất thích câu nói sau của ông: “Chúng ta không hề thua trận; chúng ta chỉ hết thời gian thi đấu thôi”.

Tôi cũng từng đọc một số sách khác về quản lý và lãnh đạo, nhưng do luôn quá bận bịu với công việc, tôi chưa thấy được cuốn nào phù hợp với mình. Điều tương tự cũng xảy ra với thể loại sách thể thao và tự truyện của các cầu thủ. Phần lớn tự truyện của các cầu thủ United là một bản tổng hợp lại, dù từ một góc nhìn khác, của những điều mà chính tôi đã trải qua. Tôi chỉ thấy mình thích đọc những quyển sách ít dính líu đến công việc hằng ngày hơn. Dần dần tôi chuyển qua những quyển sách khác về bóng đá như tiểu thuyết *The Damned Utd* của David Peace, một câu chuyện được tiểu thuyết hóa về quãng thời gian 44 ngày của Brian Clough trong vai trò huấn luyện viên trưởng của Leeds United vào năm 1974, nhưng tôi cũng không

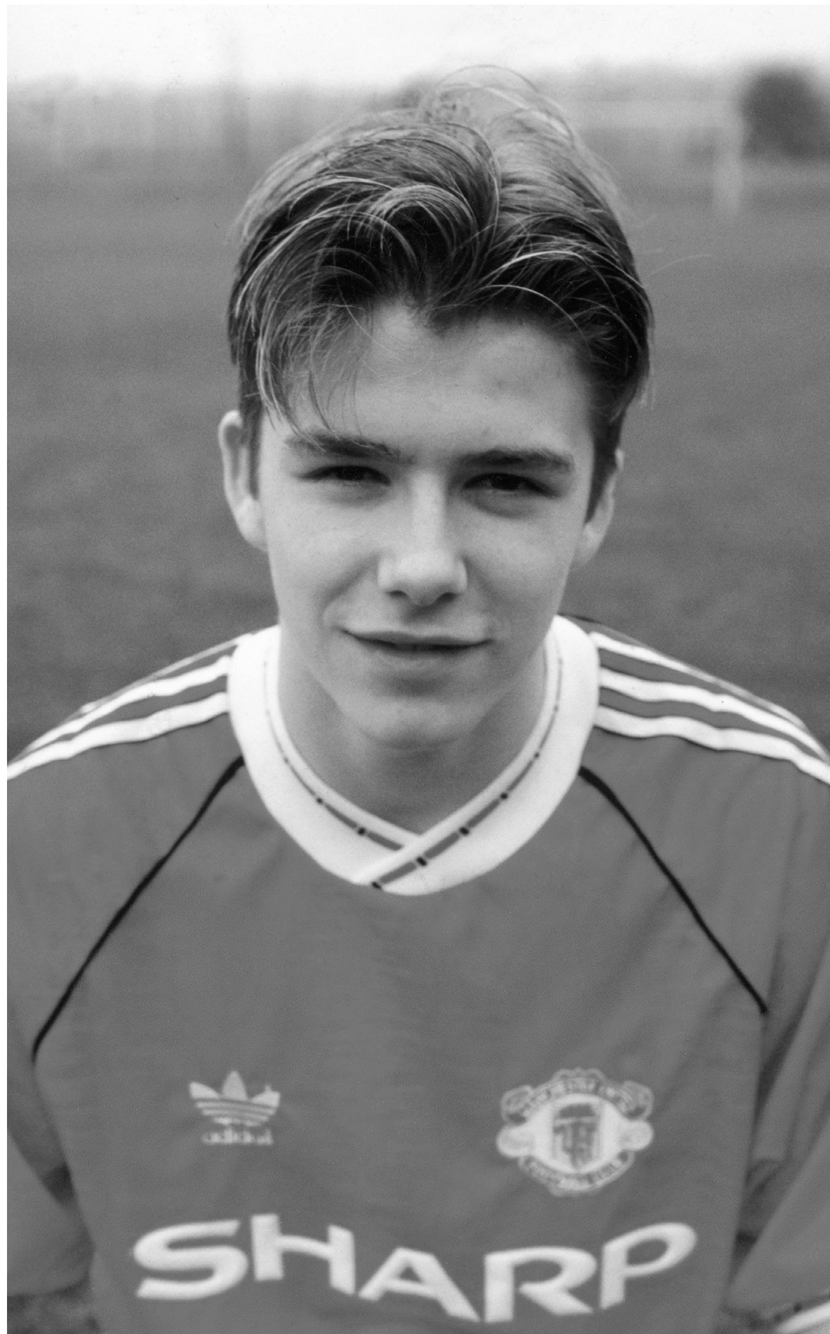
thấy nó quá hấp dẫn. Tuy nhiên, tôi mê mẩn với cuốn tự truyện *Farewell but not Goodbye* của Bobby Robson, người tôi rất ngưỡng mộ. Robson cũng vào đời từ một mỏ than, và sau khi bị sa thải khỏi vị trí huấn luyện viên trưởng đội tuyển Anh vì thất bại ở bán kết World Cup 1990, ông đã chứng tỏ bản lĩnh tuyệt vời khi tự mình đứng dậy, qua Hà Lan huấn luyện cho PSV Eindhoven trước khi tiếp tục tiến bước đến các CLB như Porto và Barcelona, cuối cùng trở lại quê nhà với đội Newcastle. Trong số các tự truyện của cầu thủ thì cuốn mà tôi thấy nổi bật là *Red* của Gary Neville, xuất bản năm 2011. Đó là một quyển sách sâu sắc và giúp độc giả hiểu được những áp lực mà một cầu thủ phải chịu đựng, cũng như nhu cầu phải thành công của họ.

Không nói quá, nhưng tôi thấy một số nhận xét trong những cuốn sách về lịch sử quân sự có mối tương quan với bóng đá. Mỗi vị tướng phải nghiên cứu thời điểm tốt nhất để tấn công, thời điểm nào cần thận trọng. Rất thú vị là điều này cũng được lặp đi lặp lại trong một khóa đào tạo của SAS[6] mà tôi đã tham dự: họ giải thích cách tổ chức tấn công bằng cách đánh vào mạn sườn và làm chệch hướng quân địch ở cả hai phía, sau đó bắt đầu đòn tấn công chết người vào tuyến giữa. Có một năm chúng tôi đã đưa cả đội MU đến trại tập luyện của SAS ở Herefordshire trong vài ngày vào kỳ nghỉ của mùa bóng. Họ đã cho chúng tôi nếm thử mọi thứ: đu dây xuống từ trực thăng, dàn trận bắn súng, và mô phỏng việc giải cứu con tin... Các cầu thủ rất thích thú với việc này. Một bài học tôi lĩnh hội được từ SAS là hiệu quả của việc dàn trận, theo đó đội quân tấn công bên mạn sườn sẽ tạo ra sự yếu kém ở phần phòng thủ trung tâm. Tôi áp dụng ngay bài học này vào sân tập trong vòng một tuần trước trận đấu với Liverpool. Tôi cho các cầu thủ tấn công vào cả hai phía cột dọc gần và cột dọc xa (đây là một tình huống phạt góc – ND), sau đó Gary Pallister từ bên ngoài xộc thẳng vào vòng cấm địa để ghi bàn. Sự thật là Pallister đã ghi được hai bàn từ “miếng đánh” này. Đây có thể được xem như là bản sao của một kế hoạch tác chiến – ngoại trừ việc không có bình luận viên nào nhận ra điều này.

Tôi luôn luôn say mê lịch sử Mỹ – cả lịch sử quân sự lẫn lịch sử chính trị – và đã đọc khá nhiều về Abraham Lincoln và JFK, đặc biệt là về giá trị của việc dành thời gian suy nghĩ trước khi ra quyết định. Tôi thực sự mê mẩn quyển *Team of Rivals: the Political Genius of Abraham Lincoln* của Doris Kearns Goodwin, trong đó bạn sẽ đọc được cách tiếp cận cẩn trọng của

JFK[7] trong suốt cuộc khủng hoảng tên lửa Cuba năm 1962 – một ví dụ điển hình của việc ra quyết định thận trọng. Cùng với thời gian và tuổi tác, tôi nhận thấy một cách rõ ràng lợi ích của việc kiên nhẫn hướng tới một quyết định đúng. Trong thời gian đầu của sự nghiệp huấn luyện tôi có thể bốc đồng – luôn luôn vội vã hoàn thành mọi thứ và sử dụng uy quyền của mình trong mọi tình huống. Phải rất can đảm người ta mới có thể nói “Hãy để tôi suy nghĩ về chuyện này đã”. Khi còn trẻ, bạn muốn nhanh chóng bay lên mặt trăng! Tôi nghĩ chính sự hăng hái tạo ra điều này. Khi lớn tuổi hơn, bạn kiềm chế sự hăng hái của mình bằng kinh nghiệm sống.

Tôi nhận thấy rằng chúng ta được định hình bằng nhiều nguồn lực khác ngoài việc quan sát, lắng nghe và đọc. Tất cả chúng ta đều là những “nạn nhân vô tình” của ADN từ cha mẹ; chúng ta cũng được định hình bằng những ngẫu nhiên may rủi, bằng hoàn cảnh chúng ta lớn lên và bằng sự giáo dục mà chúng ta lĩnh hội. Nhưng ai cũng có hai bộ công cụ mạnh mẽ và hoàn toàn kiểm soát được: đôi mắt và đôi tai. Quan sát người khác, lắng nghe lời khuyên của người khác và đọc về người khác là ba trong số những điều tuyệt vời nhất mà tôi từng thực hiện.


SHARP

NHẬN DIỆN SỰ KHÁT KHAO

Kỷ luật

Kỷ luật là điều đã thấm vào tôi từ khi còn nhỏ. Cha tôi là một người rất kỷ luật: ông làm nghề đóng tàu, một công việc khó khăn và cực nhọc. Ông ít nói, bướng bỉnh nhưng rất thông minh. Ông tự dạy mình mọi thứ, bỏ học từ khi 14 tuổi nhưng lúc nào cũng đọc sách. Ông muốn anh em tôi học được một nghề, ông không cho phép tôi trở thành một cầu thủ chuyên nghiệp chừng nào tôi chưa học xong nghề làm thợ công cụ. Cha tôi rèn tính kỷ luật cho chúng tôi từ khi còn bé. Vào những ngày đi học ông luôn luôn kéo chân đánh thức tôi dậy lúc 6 giờ sáng. Ông cũng rời khỏi nhà chính xác vào lúc 6 giờ 45 phút vì ông thích có mặt ở hãng tàu ngay khi người ta mở cổng! Có lẽ đó là lý do vì sao vài chục năm sau, khi là huấn luyện viên trưởng, tôi cũng có thói quen có mặt ở cơ quan trước cả khi người giao sữa đến! Khi trở thành cầu thủ và được trả lương, tôi đã từng hay đi chơi vào các tối thứ bảy. Cha tôi không thích chuyện này, ông cho rằng tôi đang sống quá xa hoa. Tôi đã không nói chuyện với cha khoảng 6 tháng. Đúng là cha nào con nấy!

Năm 14 tuổi, tôi bắt đầu chơi cho Drumchapel Amateurs, đội bóng nghiệp dư lớn nhất ở Scotland. Đội này được điều hành bởi Douglas Smith, một người tương đối giàu có, gia đình ông ta sở hữu một bãi tháo dỡ tàu cũ. Ông đã thu xếp với phòng trà Reid ở trung tâm Glasgow để các cậu thiếu niên có để dùng bữa trưa miễn phí ở đây. Ông điều hành 5 đội bóng tất cả – U18, U17, U16, U15 và U14. Mỗi cuối tuần, ông dẫn chúng tôi đến nhà riêng ở Dunbartonshire, ngay ngoại ô Glasgow, ra phía sau nhà và cho chúng tôi chơi bóng với đội hình năm người trên sân bóng gỗ trên cỏ (*bowling green* – khoảng sân để chơi môn *lawn bowl*, tạm dịch là môn “bóng gỗ trên cỏ” – ND). Ông ta rất căng thẳng khi một trong những đội của mình thua, người vã mồ hôi và giận dữ trông thấy. Smith có một ý thức kỷ luật cao và một khát khao chiến thắng mãnh liệt.

Kỷ luật là một vấn đề được đặt ra từ ngày đầu tiên tôi đến St Mirren, nơi tôi làm HLV trưởng từ năm 1974 đến năm 1978. Khi tôi mới đến, tờ báo địa phương *Paisley Daily Express* đã gửi một nhiếp ảnh viên đến để chụp hình đội bóng với huấn luyện viên mới. Sáng hôm sau tôi xem báo và thấy trong

tấm hình Ian Reid, cầu thủ giữ băng đội trưởng lúc đó, đang đứng sau lưng tôi với ngón tay làm thành hình tai thỏ. Sau khi chúng tôi thua trận đầu tiên trước đội Cowdenbeath, tôi đã gọi Reid đến văn phòng vào sáng thứ hai. Cậu ta phân trần rằng mình chỉ muốn đùa vui khi chụp hình hôm trước, nhưng tôi nói thẳng: "Tôi không thích kiểu đùa như vậy!". Ngoài ra còn có John Mowat, một cầu thủ trẻ tài năng, nhưng bắt đầu cãi lại khi tôi chỉ đạo cậu ta trong một trận đấu. Tôi bèn cho cả Reid và Mowat vào "sổ bìa đen" của mình. Có một cầu thủ khác nói với tôi rằng cậu ta không thể tham dự một buổi tập vì đã mua vé đi xem một buổi ca nhạc với... bạn gái. Tôi hỏi cậu ta rằng mấy buổi ca nhạc đó tối nào trong năm chẳng có phải không, và khi cậu ta nói rằng không phải như vậy thì tôi nói: "OK, nếu cậu muốn đi xem ca nhạc thì được thôi, cứ đi nhưng... đừng quay lại". Tôi chỉ muốn làm rõ với các cầu thủ rằng tôi không muốn lộn xộn. Họ đã hiểu được thông điệp này.

Khi tôi làm huấn luyện viên trưởng, một trong những nhiệm vụ của tôi là xác lập tính kỷ luật. Ở St Mirren, đội bóng là tập hợp những cầu thủ bán thời gian nhưng tất cả chúng tôi đều di chuyển trên cùng một chuyến xe buýt để đến những trận đấu ở sân khách. Có lần một cầu thủ quyết định tự lái xe đến East Fife vào một ngày thứ bảy thay vì đi chung với mọi người. Tôi nổi giận với cậu ta trong phòng thay đồ trước khi trận đấu vì thói hợm hĩnh đó, và tuyên bố cậu ta hôm đó không được vào sân. Sau đó tôi mới nhận ra rằng mình chẳng có cầu thủ dự bị nào để xếp đá thay cậu ta được, vì vậy màn kỷ luật đó đành phải bãi bỏ.

Khi tôi đến Aberdeen, một nơi yên ả hơn nhiều so với Glasgow, tôi nhận ra rằng tôi cần phải bơm một chút dữ tợn kiểu Glasgow và tính kỷ luật vào đội bóng. Tôi không thích lằng nhằng, tôi quyết đoán và đòi hỏi khắt khe với các cầu thủ. Tôi tin là không phải ai cũng thích chuyện này, nhưng nó sẽ biến các cầu thủ thành những tay chuyên nghiệp và làm cho thành tích của họ sáng sủa hơn.

Ở Aberdeen có ba cầu thủ mà theo ý tôi là những kẻ phiền toái. Họ không thật sự nghiêm túc trong các buổi tập. Vì vậy tôi bắt họ tập tiếp vào các buổi trưa, tống họ vào đội hình dự bị và bắt họ chơi ở những nơi lạnh cóng

như Peterhead vào các tối thứ ba và thứ tư. Cuối cùng tôi cũng tống cổ hết bọn họ.

Thực ra thì kỷ luật là vấn đề mới chỉ được quan tâm vài thập kỷ gần đây, vì trước đó đội hình của một đội bóng hầu như không thay đổi. Thật khó tin là (đặc biệt là khi bạn nhìn thấy tới 7 cầu thủ dự bị ngồi trên các băng ghế trong các trận ở giải Premier League ngày nay) việc thay người chỉ được cho phép từ giữa những năm 1960. Khi tôi còn là một cậu bé, một đội bóng hiếm khi có sự thay đổi suốt cả một mùa giải, và thậm chí cho đến nay tôi vẫn có thể kể tên các cầu thủ của đội Raith Rovers từ đầu những năm 1950. Cũng có một yếu tố quan trọng đối với việc nỗ lực có suất đá chính, đó là để đảm bảo lãnh được khoản tiền thưởng.

Đôi khi, hồi còn trẻ tôi cũng hơi quá cứng nhắc và đã làm những việc mà tôi phải hối tiếc. Ví dụ, sau khi Aberdeen từ Thụy Điển trở về cùng với danh hiệu vô địch cúp C2 vào năm 1983, chúng tôi đã có một cuộc diễu hành với đích đến là sân nhà Pittodrie, nơi chật cứng người hâm mộ. Tất cả mọi người đều muốn nhìn thấy các cầu thủ ôm cúp chạy quanh sân và trung phong Mark McGhee rất muốn làm điều đó. Tuy nhiên, tôi nghĩ cậu ta đã ăn mừng quá trớn, nên đã la rầy và cấm Mark mang chiếc cúp đi lung tung. Ngay lúc đó mẹ cậu ta đi vào phòng thay đồ, và dĩ nhiên điều đó làm tôi thấy vô cùng tồi tệ. Vì vậy sáng hôm sau tôi đã gọi điện cho McGhee để xin lỗi, đồng thời kêu cậu ta đi cùng tôi đến bến cảng, nơi chúng tôi có thể cho người hâm mộ, những người đang trở về từ Gothenburg bằng đường thủy, nhìn thấy chiếc cúp. Tôi không hề mong muốn lặp lại những sự việc đáng tiếc như trên...

Vấn đề kỷ luật đồng hành cùng tôi xuyên suốt sự nghiệp. Trong những cuộc trò chuyện với Martin Edwards trước khi chấp nhận lời mời làm huấn luyện viên trưởng cho Manchester United vào tháng 111986, ông có nói đến đến thói quen nhậu nhẹt quá đà của một số cầu thủ MU. Martin cho biết một trong những lý do United thích tôi là do tôi nổi tiếng là một huấn luyện viên duy trì được kỷ luật và không chấp nhận những hành vi xấu.

Khi tôi về với United thì ở đây đã tồn tại một thái độ không nghiêm túc với rất nhiều thứ, kể cả việc ăn mặc của cầu thủ khi đi thi đấu. Bọn họ mặc những bộ đồ thể thao của bất kỳ hãng quần áo nào đang tài trợ cho họ -

Reebok, Puma, Adidas v.v... Đúng là một đống rác sang trọng! Ngay lập tức tôi yêu cầu các cầu thủ đi thi đấu với quần áo tử tế hơn, với áo khoác của CLB và đeo cà vạt. Khi thủ môn Fabien Barthez từ Monaco gia nhập CLB vào năm 2000, cậu ta đã phải điều chỉnh để phù hợp với cung cách ăn mặc của chúng tôi. Fabien đã thực hiện yêu cầu này bằng cách... thay quần áo ngay trên xe buýt trên đường đến sân vận động. Sau trận đấu cậu ta lại đưa áo khoác, quần dài, sơ mi và cà vạt cho Albert Morgan, người phụ trách trang phục. Ông này sẽ giữ chúng cho đến khi Fabien được yêu cầu xuất hiện trong vai trò là người đại diện của CLB[8]. Cả Eric Cantona cũng vi phạm nội quy ăn mặc trong một buổi tiếp đón ở tòa thị chính dành cho CLB: cậu ta xuất hiện với một cái áo khoác da đầy tua dài, in hình một thủ lĩnh da đỏ ở sau lưng. Ngày hôm sau Eric thề với tôi – và tôi tin là cậu ta nói thật – rằng cậu ta nghĩ đó chỉ là một buổi gặp gỡ thân mật, giống như những buổi tiếp đón tương tự ở Pháp.

Các cầu thủ thường mang lại cho huấn luyện viên trưởng vô số cơ hội để tận dụng quyền hạn của họ, vì vậy tốt nhất là chọn khoảnh khắc đáng giá. Bạn không cần phải thường xuyên đưa ra hình phạt để truyền tải thông điệp. Ví dụ, tôi không bao giờ nghĩ rằng sẽ có ích nếu phạt các cầu thủ khi họ đi trễ trong các buổi tập. Ở khu vực quanh Manchester, đặc biệt là vào mùa đông, các con đường nhanh chóng bị kẹt cứng nếu có tai nạn hoặc sửa đường. Các cầu thủ thỉnh thoảng cũng bị kẹt xe và đến trễ, nên nếu chuyện này xảy ra một hai lần thì tôi cũng không phiền lắm. Tuy nhiên, nếu có cầu thủ nào đó chuyên đi trễ thì tôi sẽ đề nghị người ấy nên ra khỏi nhà sớm hơn 10 phút, đồng thời nói cho cậu ta thấy rằng việc đi trễ làm phiền đồng đội như thế nào. Không có cầu thủ nào trong đội muốn như vậy. Tôi nhớ là chỉ phạt một cầu thủ vì việc đến sân tập chậm trễ và đó là thủ môn Mark Bosnich, người đi trễ khá nhiều lần.

Tôi không ngại xía vô những chuyện mà một số cầu thủ cho rằng đó là việc riêng tư, chẳng hạn tóc tai và trang sức. Tôi không bao giờ hiểu được tại sao cầu thủ lại muốn để tóc dài khi họ phải nỗ lực rất nhiều để khỏe mạnh, gọn ghẽ và nhanh nhẹn tối đa khi thi đấu. Để gọn ghẽ và nhanh nhẹn thì ngay cả việc bạn để dài thêm một ít tóc tai cũng dường như là không phù hợp! Tôi có vấn đề về chuyện này lần đầu tiên khi Karel Poborský từ Slavia Prague đến chơi cho Manchester vào năm 1996, trông cậu ta cứ như là sắp

sửa hát cùng Led Zeppelin (tên một nhóm nhạc rock ở London – ND) hơn là chuẩn bị chơi cho United. Tôi đã phải hết sức thuyết phục cậu ta tỉa tóc tai cho ngắn bớt, nhưng ngay cả khi đó thì đầu tóc cậu ta lúc nào cũng là quá dài so với gu thẩm mỹ của tôi. Lại có những cầu thủ khác thích đeo dây chuyền với mặt thánh giá có lẽ còn nặng hơn... cây thánh giá mà những người hành hương mang trên con đường Thương Khó (Via Dolorosa) ở Jerusalem. Tôi cấm tiệt những chuyện này. Tuy nhiên, tôi không thể làm được gì với mấy cái hình xăm vì rất khó để lập luận – ngay cả đối với tôi – là chúng gây ra cản trở gì, hay... làm người ta nặng nề hơn chút nào khi thi đấu! Eric Cantona khởi xướng kiểu mốt đặc biệt này khi cậu ta xuất hiện vào một buổi sáng với cái đầu của một thủ lĩnh da đỏ hằn lên bên trên ngực trái. Vì Eric được đồng đội sùng kính nên một số cầu thủ khác đã mau chóng làm theo. Trong khi đó, tôi luôn luôn ấn tượng với việc Cristiano Ronaldo không bao giờ xăm trổ gì trên cơ thể mình: điều này nói lên rất nhiều về tinh thần kỷ luật cá nhân của cậu ta.

Những nhà lãnh đạo có thể đưa ra nhiều hình phạt khác nhau. Nhà lãnh đạo thiếu kinh nghiệm, hoặc cảm thấy bất an, thường bị cám dỗ bằng việc luôn luôn "tuyên án tử hình" cho mọi tội lỗi của cấp dưới. Điều này nói chung cũng tốt, trừ việc hãy nhớ là một khi đã treo cổ ai đó thì sẽ... chẳng còn giải pháp nào khác hết. Với tôi, dần dần tôi cũng hiểu ra được sự khôn ngoan đằng sau câu nói: "Hãy để cho hình phạt phù hợp với tội lỗi" và trong vai trò vừa là thẩm phán, vừa là bồi thẩm đoàn và "đao phủ" chính, tôi có rất nhiều hình phạt tùy theo ý của mình. Một hình phạt đơn giản nhưng rất nặng nề chính là sự im lặng, và tôi đã sử dụng khá thường xuyên. Việc này không cần đến sự nhục mạ hay mắng chửi trước mặt mọi người, nhưng vì ai cũng muốn được công nhận nên người chịu đựng sự im lặng của tôi biết rằng cậu ta đang thực sự bị quở trách. Tôi đưa ra nhiều hình phạt đối với các cầu thủ như là một biện pháp để trách phạt họ và cố làm cho họ tập trung vào đội bóng. Tôi phạt họ sau khi họ nhận thẻ vàng, thẻ đỏ trong trận đấu, hay khi họ có những hành vi ngu ngốc như cãi lại trọng tài, truy cản nguy hiểm đối thủ, hoặc những hành vi không phù hợp ngoài sân[9]. Số tiền phạt tăng lên theo mức lương cầu thủ ngày càng phình to trong Premier League, nhưng bản chất của hình phạt – một hoặc hai tuần lương – vẫn như cũ. Sau bữa tiệc Giáng Sinh thảm hại năm 2007, tôi phạt cả đội hình chính và đội dự bị một tuần lương.

Đối với những cầu thủ trẻ đang hy vọng được vào đội hình chính thức, tôi có thể làm cho họ phải đau đầu bằng cách không cho họ đi cùng đội chính. Với những cầu thủ trong đội hình chính thức, tôi lại có những biện pháp khác để bắt họ trả giá cho những vi phạm: cho cầu thủ vi phạm ngồi ghế dự bị, hay nghiêm trọng hơn là cho ngồi trên khán đài theo dõi trận đấu. Điều này đối với một cầu thủ giống như là bị treo cổ nơi công cộng vậy, không ai chịu nổi hình phạt này...

Cuối cùng, hình phạt nặng nề nhất đối với tất cả các cầu thủ - bị treo giò và chuyển nhượng. Bạn có thể nghĩ rằng việc chuyển nhượng là nặng nề nhất nhưng đó không phải là quan điểm của tôi. Một khi chúng tôi quyết định chuyển nhượng một cầu thủ, đó là do anh ta không còn phù hợp với đội hình United hoặc trong một số trường hợp (như Cristiano Ronaldo) là do chúng tôi thực hiện đúng cam kết trước đó. Trong quan điểm của tôi, bị treo giò cho đến nay là hình phạt nặng nề nhất bởi lẽ cả cầu thủ lẫn CLB phải gánh chịu hình phạt này. Điều này xảy ra vào tháng 01-1995 khi Eric Cantona bị CLB treo giò bốn tháng cuối của mùa giải, và tiếp theo là bị FA treo giò thêm bốn tháng nữa!

Tất cả các cầu thủ không ai thích bị loại khỏi đội hình chính thức, và sự thất vọng này sẽ tăng lên khi cầu thủ già đi, họ phải chấp nhận sự thật là những ngày thi đấu đỉnh cao của họ đã qua. Tuy nhiên, tôi không bao giờ để tình cảm xen vào việc chọn lựa đội hình và điều này đặc biệt đúng đối với những trận đấu lớn. Vào năm 1994 tôi đã loại Bryan Robson khỏi đội hình chính thức trong trận chung kết FA Cup. Bryan đã ở vào giai đoạn cuối của 13 năm xuất sắc chơi cho United và tôi đã đánh giá thấp việc tham gia thi đấu để giành cúp FA lần thứ tư có ý nghĩa như thế nào đối với cậu ấy. Khi hồi tưởng lại chuyện này, lẽ ra tôi nên Bryan trong đội hình chính thức và để cậu ta chơi ít phút vào cuối trận.

Như các cầu thủ của tôi đều biết rõ, mặc dù tôi có khuynh hướng dễ nổi điên nhưng tính khí của tôi thường không gây thiệt hại gì. Tuy nhiên, điều này không đúng với những cầu thủ không kiềm chế được bản thân và vô kỷ luật trên sân cỏ. Nếu họ bị một loạt thẻ vàng hoặc tệ hơn nữa là một thẻ đỏ vì để máu nóng dồn lên đầu, thì cả đội có thể lãnh hậu quả cay đắng. Khi

đó, không chỉ MU phải chơi với mười người trên sân mà còn bị thiệt hại về nhân sự trong thời gian cầu thủ đó bị treo giò sau đó. Muốn đánh nhau thì những người như Peter Schmeichel, Paul Ince, Bryan Robson, Roy Keane, Mark Hughes và Eric Cantona đều có thể làm việc đó... trong một ngôi nhà trống. Còn gây lộn trên sân sẽ chẳng giúp ích chút gì cho mục tiêu của chúng tôi, và tôi không giấu giếm sự bực tức khi họ bị đuổi khỏi sân có những hành động ngu xuẩn.

Có một số cầu thủ dường như bị miễn dịch với kỷ luật. Juan Sebastián Verón, tiền vệ người Argentina, là một trường hợp như vậy. Tôi đã cố hết sức nhưng không thể nào đưa cậu ta vào khuôn khổ. Verón có năng lực tuyệt vời, nhưng cậu ta là một kẻ bất trị. Nếu tôi bố trí cậu ta chơi ở vị trí tiền vệ trung tâm thì cậu ta lại tự lấn sang chơi ở cánh phải. Nếu tôi để cậu ta chơi ở cánh phải thì cậu ta lại lấn sang cánh trái!!! Đơn giản là Verón không có được tính kỷ luật cần thiết và vì vậy chúng tôi đành phải chuyển nhượng cậu ta sau hai năm với 82 trận đấu. Bạn không thể xây dựng một đội bóng bằng tinh thần vô kỷ luật.

Ngược lại, tôi cũng có một số cầu thủ hoàn toàn tuân thủ theo các hướng dẫn của huấn luyện viên. Park Ji Sung, tiền vệ người Hàn Quốc, là một trong những cầu thủ như vậy. Nếu tôi chỉ đạo điều gì thì Park sẽ như một chú chó vớ được khúc xương – không bao giờ nhả ra. Khi MU đá với AC Milan tại Champions League 2010, tôi đã yêu cầu Park Ji Sung kèm chặt Andrea Pirlo, tiền vệ và là bộ não của đội bạn. Pirlo đã quen với việc dẫn dắt lối chơi của Milan nhưng hôm đó Ji Sung đã thực sự khiến anh ta "nghẹt thở".

Tôi đặt sự kỷ luật lên trên tất cả những chuyện khác và nó có lẽ đã lấy đi của chúng tôi một vài danh hiệu. Nếu như tôi phải làm lại điều gì thì tôi sẽ làm chính xác như những gì tôi đã làm, bởi lẽ nếu không duy trì được kỷ luật thì điều đó có nghĩa là bạn đã nói lời tạm biệt với sự thành công và tạo điều kiện cho sự hỗn loạn. Ngay sau Giáng sinh năm 2011, tôi biết được rằng ba cầu thủ United đã đi chơi khuya vào ngày Lễ Tặng Quà (Boxing Day) và xuất hiện với bộ dạng thảm hại vào buổi tập sáng hôm sau. Vì vậy tôi đã yêu cầu họ phải tập luyện thêm giờ và loại họ ra khỏi đội hình chúng

tôi đã sắp xếp cho trận đấu tiếp theo với Blackburn Rovers. Khi đó MU đã có nhiều cầu thủ bị chấn thương và tuy quyết định này sẽ làm chúng tôi yếu thêm nhưng tôi cảm thấy đây là điều đúng đắn cần phải thực hiện. Rốt cuộc chúng tôi đã thua Blackburn 2-3, để mất ba điểm quý giá, và kết quả là MU để mất danh hiệu vô định Premier League năm đó vào tay Manchester City vì thua hiệu số bàn thắng bại. Nhiều năm trước đó, vào năm 1995, chính quyết định treo giò Eric Cantona cho đến hết mùa giải của chúng tôi, sau khi Eric đánh nhau với một người hâm mộ khi bị đuổi khỏi sân Crystal Palace, đã làm MU mất cả danh hiệu vô địch Premier League lẫn cúp FA. Vào thời điểm chúng tôi treo giò Eric (một bản án treo giò mà sau đó FA tiếp tục thực hiện một cách nghiêm khắc hơn), chúng tôi chỉ thua đội đầu bảng vỏn vẹn một điểm, và nếu như có cậu ta trong những trận còn lại của mùa giải thì tôi chắc chắn là MU sẽ về đầu giải với cách biệt 10 điểm, thay vì kém hơn chỉ một điểm so với nhà vô địch Blackburn Rovers. Nhưng về dài hạn thì nguyên tắc luôn quan trọng hơn lợi ích trước mắt.

Nếu có thể tập hợp một đội hình gồm 11 cầu thủ tài năng, tập trung hết sức trong suốt những buổi tập, chăm chút chế độ ăn uống và thể lực, ngủ đủ và có mặt đúng giờ, thì bạn hầu như đã chạm được một tay vào cúp vô địch. Việc rất nhiều CLB không có khả năng thực hiện được điều này luôn làm tôi hết sức ngạc nhiên.

Trước khi đánh bại Liverpool với tỉ số 1-0 vào năm 1996 ở trận chung kết cúp FA, tôi đã có cảm giác chúng tôi sẽ thắng trận này dựa vào cách mà đối thủ xuất hiện để kiểm tra sân cỏ trước trận đấu. Cả đội Liverpool, ngoại trừ vị huấn luyện trưởng và trợ lý của ông ta, xuất hiện trong những bộ cánh trắng tinh được cung cấp bởi một nhà thiết kế thời trang. Đối với tôi, việc này là dấu hiệu của sự lủng củng về mặt kỷ luật và cho thấy rằng đội bóng bị phân tán bởi một màn diễn phụ phù phiếm. Tôi đề cập chuyện này với người quản lý trang phục của đội, Norman Davies, và tiên đoán của tôi đã được minh chứng khi Eric Cantona ghi bàn chỉ vài phút trước khi hồi còi kết thúc cất lên. Một ví dụ khác xảy ra nhiều năm trước đó khi vào tháng 9-1985 Aberdeen đánh bại Rangers với tỉ số 3-0 tại sân Ibrox Park sau khi hai cầu thủ của đối thủ bị đuổi ra khỏi sân trong hiệp một.

Rangers đã chỉ cố "hăm dọa" chúng tôi, và cùng với sự điên rồ của đám đông khán giả, họ đã mất kiểm soát. Đó thật sự là một trận cầu hỗn loạn, và chúng tôi đã phải vội vã lánh vào phòng thay đồ một lúc vào hiệp hai để an toàn, trong khi cảnh sát dẹp đám cổ động viên tràn vào sân bóng. Đây là một trong những tình huống kinh điển khi mà đối thủ của chúng tôi tự hủy hoại chính mình.

Tôi luôn luôn cảm thấy rằng những chiến công của chúng tôi là một biểu hiện của việc thực thi kỷ luật nghiêm túc. Điều này có thể làm một số người ngạc nhiên khi biết rằng phần lớn sự thành công không phải đến từ việc tiến lên phía trước hay là cố thực hiện một việc không thể và chấp nhận nhiều rủi ro. Tôi có một thói quen: vào tháng 1 hằng năm, xem lại lịch thi đấu những trận còn lại của mùa giải của cả United và các đối thủ chính, rồi thử tính toán điểm số mà tôi nghĩ mỗi CLB sẽ đạt được. Tôi không bao giờ quá viển vông và bài dự đoán này giúp làm sáng tỏ tầm quan trọng của việc quyết giành cho được những trận thắng, dù không mấy quyến rũ, với tỷ số chỉ là 1-0. Trong những trận đấu dạng này, MU sẽ tập trung vào việc duy trì một khu trung tuyến vững chắc và chơi quyết liệt, không lùi một phân. Một trận đấu đặc biệt in đậm trong tâm trí tôi: vào tháng 3-2007 chúng tôi đến Middlesbrough, khi đó MU có trung phong người Thụy Điển Henrik Larsson, mượn từ Helsingborgs trong khoảng thời gian ba tháng. Tôi không thể yêu cầu nhiều hơn thế từ cậu ta, khi dưới áp lực thật sự Henrik đã từ bỏ vị trí tấn công và lui về khu trung tuyến chỉ để giúp tìm kiếm một bàn thắng. Khi Henrik xuất hiện trong phòng thay đồ vào cuối trận đấu, tất cả các cầu thủ và nhân viên đã đứng dậy đột nhiên vỗ tay dành cho nỗ lực to lớn mà cậu ta đã thể hiện trong vị trí không phải là sở trường của mình. Vào cuối mùa bóng chúng tôi đã yêu cầu có thêm một huy chương vô địch Premier League cho Henrik, mặc dù cậu ta chơi chưa đủ 10 trận như yêu cầu vào thời điểm đó để có thể được trao huy chương...

Mức độ làm việc

Cha mẹ tôi lúc nào cũng làm việc. Cha tôi làm việc ở xưởng đóng tàu Glasgow, còn mẹ thoạt tiên làm việc ở một nhà máy sản xuất dây thép, sau đó là ở một nhà máy sản xuất các linh kiện cho máy bay. Cha tôi thường làm việc 60 tiếng mỗi tuần và cuộc sống của ông là một sự tồn tại nghiệt ngã, lạnh lùng và nguy hiểm. Glasgow hầu như ở cùng vĩ độ với Moscow, vì vậy khi những cơn gió mùa đông quét qua Clyde, khu bến tàu thực sự là một môi trường làm việc rất khắc nghiệt. Cha tôi thường chỉ nghỉ phép 2 tuần mỗi năm. Vào năm 1955, ông đã làm việc 64 tiếng mỗi tuần với mức lương là 7 bảng 15 shilling, tương đương với 189 bảng ngày nay. Sau khi cha mất vào năm 1979 vì bệnh ung thư, mẹ tôi đi làm việc dọn dẹp nhà cửa. Sự tận tụy của cha mẹ tôi với công việc có lẽ chủ yếu là do thời đó không có nhiều đảm bảo từ hệ thống an sinh xã hội. Những tiêu chuẩn an toàn lao động rất thấp, quyền lợi về y tế bị bỏ bê, và đội ngũ luật sư giúp người ta đòi tiền bảo hiểm lao động còn chưa tồn tại. Tôi chưa thấy cha mẹ mình ở không bao giờ. Khi nghỉ hè, chúng tôi đón xe buýt đi Saltcoats, nơi tất cả những gì tôi và em trai tôi đã làm là chơi đá bóng, cờ đam[10] hay cờ vua.

Vì cả cha mẹ tôi đều đã làm việc hết sức mình nên theo một cách nào đó tôi đã mang trong mình ý tưởng rằng cách duy nhất để cuộc sống tốt đẹp hơn là phải làm việc thật chăm chỉ. Nó thấm vào trong xương tủy của tôi. Tôi không thể làm việc một cách phất phơ, và tôi luôn luôn khó chịu với những người phung phí tài năng bẩm sinh của mình vì họ không sẵn sàng nỗ lực trong công việc. Có rất nhiều niềm vui đến từ việc biết rõ bạn đang cố gắng hết mình, và niềm vui còn nhân lên gấp bội khi bạn bắt đầu được đền đáp. Điều đó phần nào lý giải vì sao tôi thậm chí vẫn thi đấu trong ngày... đám cưới của mình và ngày đứa con trai đầu lòng chào đời. Khi làm huấn luyện viên, tôi chỉ bỏ lỡ đúng 3 trận đấu của United trong tổng số 1.500 trận – trận đầu tiên là để có mặt ở Glasgow với em trai tôi khi vợ nó qua đời năm 1998, trận thứ hai là để dự đám cưới của con trai đầu lòng của tôi ở Nam Phi vào năm 2000, và trận cuối là để đi tuyển mộ David de Gea vào năm 2010.

Khi còn ở St Mirren và Aberdeen, tôi đi xem bất cứ trận bóng nào nếu có thể. Tôi thường đi cùng Archie Knox, trợ lý HLV trưởng của Aberdeen. Cha

mẹ của Archie là nông dân và anh lớn lên ở một nông trại ngoại ô Dundee. Vì vậy anh luôn luôn làm việc theo giờ giấc của những người nông dân và chia sẻ cùng tôi tinh thần làm việc nghiêm túc. Hai chúng tôi đi xem bóng cùng nhau và nếu chúng tôi đi Glasgow thì lượt đi Archie sẽ lái xe và tôi ngủ, khi về tôi lái xe và Archie sẽ ngáy một giấc. Toàn chuyến đi mất khoảng 6 tiếng. Bất cứ khi nào có ý định bỏ qua một trận đấu và nghỉ ngơi một đêm, chúng tôi lại luôn nói với nhau rằng: "Nếu chúng ta bỏ lỡ một trận ở Glasgow, chúng ta rồi sẽ bỏ tiếp trận thứ hai".

Ở hầu hết các CLB bóng đá, huấn luyện viên trưởng phải làm việc cực nhọc, nhiều hơn những gì mà người khác tưởng tượng. Trong khuôn khổ giải Premier League, áp lực là vô cùng khủng khiếp, và trong thời gian ngoài mùa giải thì CLB không có nhiều tiền để thuê nhiều nhân viên làm việc. Đó chính là điều đã xảy ra khi tôi bắt đầu sự nghiệp: ở St Mirren tôi chỉ có bốn nhân viên, bao gồm trợ lý HLV, HLV đội dự bị, bác sỹ và một người quản lý trang phục làm việc bán thời gian. Ở Aberdeen, Teddy Scott là người quản lý trang phục, HLV đội dự bị và... người xử lý mọi sự cố nếu chúng xảy ra. Anh cũng phải lo tất cả mọi chuyện giặt ủi trang phục. Teddy phải thường xuyên ngủ trên bàn chơi bida vì lỡ mất chuyến xe buýt cuối cùng. Ngay cả ở United, khi tôi bắt đầu làm việc, chúng tôi cũng chỉ có đội ngũ nhân viên gồm tám người.

Ở Aberdeen có vài lần toàn thể nhân viên, bao gồm từ thực tập viên cho đến vị chủ tịch phải thức dậy từ 6 giờ sáng để đến sân dọn tuyết. Vào tháng 3-1980, trong chiến dịch hướng tới chức vô địch quốc gia đầu tiên của tôi, chúng tôi thi đấu vào một ngày mà phải dọn một lớp tuyết dày đến 7-8 inch trên sân. Chúng tôi đã đánh bại Morton với tỉ số 1-0. Đó là trận bóng duy nhất diễn ra vào ngày hôm đó ở Scotland!

Tất cả các huấn luyện viên hàng đầu như Carlo Ancelotti, José Mourinho và Arsène Wenger đều có một tinh thần làm việc nghiêm túc. Nhưng chính những người anh hùng thầm lặng là những người mà tôi luôn luôn ngưỡng mộ nhất – những huấn luyện viên không bao giờ đầu hàng, ngay cả khi cuộc sống và vận may không cho họ cơ hội làm việc với những đội bóng hàng đầu. Ở Scotland, tôi đã từng gặp Alex Smith và Jim McLean ở tất cả những

nơi khỉ ho cò gáy nhất, vào những đêm mưa như trút nước, lúc không có gì thú hơn là ngồi trước màn hình TV. Alex đã huấn luyện các CLB ở miền Bắc hơn 40 năm, còn Jim là huấn luyện viên trưởng của Dundee United suốt 22 mùa bóng. Lennie Lawrence và John Rudge là hai cái tên mà hầu hết những người ngoài ngành bóng đá có lẽ không biết đến, nhưng Lennie là một trong số ít những huấn luyện viên trưởng đã có hơn 1.000 trận đấu cho những CLB như Charlton Athletic, Bradford City, Luton Town và Grimsby Town, trong khi John từng huấn luyện cho Port Vale 16 mùa trước khi trở thành Giám đốc thể thao của Stoke City gần 14 năm nữa. Không ai trong số họ từng đầu hàng. Bóng đá thiêu đốt họ. Tôi thường nhìn thấy họ đến xem đội dự bị của chúng tôi thi đấu, với sự hiện diện của chỉ một nhóm nhỏ người hâm mộ.

Sự kiên nhẫn không ngừng của những người đàn ông này cũng giống với một số cầu thủ trên sân bóng. Ba người mà tôi ngày càng ngưỡng mộ là Tony Adams của Arsenal, Gianfranco Zola thời gian chơi cho Chelsea và Jamie Carragher của Liverpool. Tôi luôn luôn nghĩ Adams là một cầu thủ của United đang mặc nhầm áo. Rượu bia đã phá hoại cuộc đời và sự nghiệp của nhiều cầu thủ, và tại United câu chuyện buồn về George Best sẽ luôn xuất hiện trong tâm trí mọi người, vì vậy sự đối mặt dũng cảm của Tony trước thói nghiện rượu của cậu ta vào cuối những năm 90 tự bản thân nó là đã khác thường. Nhưng chính những gì Adams thể hiện trên sân cỏ mới thu hút sự chú ý của tôi. Bù cho những thiếu sót về mặt năng lực và tốc độ là một thái độ thi đấu tuyệt vời. Cậu ta là một cầu thủ trung bình đã biến mình thành một thủ quân kỳ tài bằng sự chuyên tâm và lao động cật lực. Adams luôn mang một tinh thần quyết thắng, và đã đáp lại trọn vẹn niềm tin của cả hai huấn luyện viên George Graham lẫn Arsène Wenger.

Tôi nghĩ Zola là một ví dụ thú vị về tài nghệ. Cầu thủ này lúc nào cũng mang rắc rối lại cho đội chúng tôi, một người không bao giờ đầu hàng. Mặc dù nhỏ bé, cậu ta có thể làm tốt hơn là chỉ giữ vững vị trí trước những hậu vệ cao hơn cả một cái đầu và mạnh hơn nhiều. Zola nhiều mưu mẹo, vô cùng sáng tạo và không bao giờ ngơi nghỉ. Cách tiếp cận trận đấu của cậu ta khá giống tôi.

Jamie Carragher từng luyện tập với United khi là một cầu thủ trẻ. Hồi ấy cậu ta chơi ở hàng tiền vệ và là một cầu thủ trung bình không có gì đặc biệt. Sau khi ký hợp đồng với Liverpool, bằng cách nào đó cậu ta đã trở thành trái tim và linh hồn của đội bóng, là người dẫn dắt đội. Vào mùa bóng cuối cùng của tôi, có lần Jamie vào sân thay người trong một trận đấu mà chúng tôi kiểm soát, và tôi đã thì thầm vào tai cậu ta: "Ê, chỉ một câu thôi, cậu đừng đá vào những chàng trai của chúng tôi nhé". Cậu ta đáp lại: "Tôi sẽ đá từng tên một". Khi về hưu, tôi có dịp gặp Jamie vài lần và thật sự ấn tượng. Tôi sẽ không ngạc nhiên nếu cậu ta trở thành huấn luyện viên trưởng của Liverpool ở một thời điểm nào đó trong tương lai, nhưng đầu tiên cậu ta phải quyết định có muốn rời bỏ trường quay truyền hình và trở lại để đảm nhận một vai trò thách thức hơn trong bóng đá hay không.

Ở United chúng tôi đã rất may mắn sở hữu nhiều cầu thủ có tinh thần chiến thắng. Khi chiến thắng trở thành một lối sống thì những người chiến thắng thực sự không bao giờ ngơi nghỉ. Mặc dù nghe có vẻ ủy mị nhưng đúng là những cầu thủ giỏi nhất đang cạnh tranh với chính họ để trở nên giỏi giang và hiệu quả đến mức họ có thể. Không phải ngẫu nhiên mà những cầu thủ như Ronaldo, Beckham, anh em nhà Neville, Cantona, Scholes, Giggs và Rooney đều tập luyện một cách điên cuồng, đến mức người ta phải "lôi họ ra khỏi sân tập"! Tất cả họ đều có một khát khao trong tim là trở nên xuất sắc và tiến bộ. Ví dụ, Gary Neville luôn thúc đẩy bản thân cố gắng hơn nữa vì biết rằng mình không sở hữu tài năng bẩm sinh như một số đồng đội. Tôi chưa từng phải lo lắng về việc cậu ta sẽ làm gì vào tối thứ sáu vì ngay cả khi còn trẻ cậu ta cũng luôn đi ngủ trước 9 giờ 30 tối.

David Beckham cũng rất "khác thường": khi gia nhập CLB, cậu ta còn ở trọ và không chỉ luyện tập buổi sáng, buổi trưa mà còn tập cả vào buổi tối cùng mấy cậu học sinh. Vào đầu mùa giải, khi chúng tôi kiểm tra thể lực các cầu thủ, Beckham luôn luôn vượt mức kỳ vọng. Cristiano Ronaldo cũng vậy. Cậu ta có niềm khát khao trở thành cầu thủ vĩ đại nhất trên thế giới và quyết tâm thực hiện điều đó. Ronaldo đặc biệt quan tâm đến chế độ dinh dưỡng, ngay từ trước khi chuyển đến Anh thi đấu. Cậu ta tin rằng phải tắm nước đá sau mỗi trận bóng để có thể tiếp tục chơi ở trình độ mà bản thân

mong muốn. Hoàn toàn không đụng đến bia rượu, Ronaldo luôn giữ cho mình ốm hơn trọng lượng tự nhiên của bản thân khoảng 3kg, bởi vì khi bước vào lứa tuổi 30 cậu ta thấy điều này giúp duy trì được tốc độ khi thi đấu.

Trong một thế giới hoàn hảo, tôi sẽ điền vào sơ đồ đội hình 11 cầu thủ sở hữu có lòng quyết tâm nhiều như tài năng của họ. Nhưng cuộc đời thì không giống như vậy, và nếu như phải chọn giữa một cầu thủ tài năng nhưng không có tính bền bỉ và lòng khát khao với một cầu thủ khá nhưng có lòng quyết tâm cao độ và nghị lực thì tôi luôn luôn thích người thứ hai hơn. Người thứ nhất có thể chơi tốt trong một thời gian ngắn nhưng họ không bao giờ giữ được sức mạnh, cái sẽ mang lại cho CLB sự ổn định và bền vững.

Tinh thần làm việc điên cuồng mà tôi vừa nêu ở một số huấn luyện viên và cầu thủ cũng là phẩm chất của những vận động viên giỏi nhất trong bất kỳ môn thể thao nào. Họ có một lòng khát khao ghê gớm cho công việc và một tính kỷ luật phi thường. Hãy nhìn A. P. McCoy, vận động viên cưỡi ngựa đã thắng hơn 4.000 cuộc đua, người mà trong suốt sự nghiệp của mình đã bị gãy không còn sót cái xương sườn nào cùng... nhiều xương khác. Cân nặng tự nhiên của anh là 75kg, nhưng trong suốt 25 năm McCoy đã giữ cho mình ở mức 63kg. Khi anh giải nghệ, bà vợ đã thốt lên rằng cuối cùng thì cô ta cũng phải học cách nấu khoai tây! Novak Djokovic, nhà vô địch tennis và là bạn của hậu vệ MU Nemanja Vidíc, cũng có một cường độ tập luyện và khát khao tương tự như vậy. Bạn chỉ có thể há mồm ngạc nhiên khi nghe về thói quen luyện tập thể chất và chế độ dinh dưỡng của cậu ta.

Những cầu thủ bóng đá giỏi nhất trên thế giới cũng đầy tinh thần kỷ luật như vậy, dù những bức ảnh chụp họ đang phơi nắng ở Dubai hay đang vui vẻ trong hộp đêm với một cô gái trẻ có thể khiến người ta nghĩ khác. Họ cần phải làm việc không ngơi nghỉ, không phải chỉ vì đó là những gì cần thiết để đạt được vị trí hàng đầu mà còn vì luôn luôn có những kẻ háo hức chiếm lấy vị trí của họ trong đội bóng. Điều này cũng giải thích vì sao hầu hết các cầu thủ bóng đá có nguồn gốc thuộc tầng lớp lao động.

Điều này cũng dễ hiểu, cha mẹ thuộc tầng lớp trung lưu thường muốn chắc chắn rằng con trai họ sẽ học đại học hoặc một nghề gì đó, điều đó có nghĩa là bóng đá không bao giờ là mối quan tâm trong những gia đình này. Trên khắp thế giới, bóng đá thu hút những chàng trai ít có triển vọng học hành cao hơn và những người không có lựa chọn nào khác ngoài việc luyện tập chăm chỉ để lĩnh hội và trau dồi các kỹ năng bóng đá như là con đường hướng tới một cuộc sống tốt đẹp hơn. Ngày nay, cụm từ "giai cấp cần lao" không còn mang ý nghĩa như nó đã từng mang cách đây vài thập kỷ, nhưng hầu hết những cầu thủ của United vẫn xuất thân từ những gia đình "có thu nhập thấp". Tôi không muốn càm ràm như một lão già khó tính, nhưng hầu hết bọn trẻ nay đều lớn lên với nước nóng, TV, điện thoại, máy vi tính, xe hơi và hàng không giá rẻ, trong những môi trường sống tiện nghi hơn nhiều so với những ngày tháng mà tôi đã lớn lên. Từ lâu tôi luôn có thiện cảm đối với những người xuất thân từ tầng lớp lao động, bởi tôi nghĩ điều đó sẽ giúp họ sẵn sàng hơn khi đối mặt với những khó khăn trong cuộc sống.

Đối với hầu hết những cầu thủ của vương quốc Anh chơi cho tôi, bóng đá là tấm vé giúp họ thoát khỏi hoàn cảnh ngặt nghèo. Ryan Giggs đã có khởi đầu rất khó khăn: ra đời ở Cardiff khi người mẹ mới 17 tuổi, và bởi ông nội của Ryan là người Sierra Leone nên cậu bé đã phải đối mặt với sự chế nhạo về chủng tộc khi còn nhỏ. Còn nhỏ xíu, Ryan đã phải xa quê hương xứ Wales vì người cha Danny Wilson đã rời hiệp hội rugby để trở thành một cầu thủ chuyên nghiệp chơi cho liên đoàn rugby ở miền Bắc nước Anh. Rồi người cha bỏ đi và Ryan được bà mẹ Lynne Giggs nuôi nấng ở Salford, nơi cậu đã phát triển tài hoa bóng đá. Lynne đã làm hai công việc – phục vụ ở quán rượu và là điều dưỡng – nhưng bà mẹ đơn thân đó không bao giờ có đủ tiền để có thể mua được đôi giày tốt nhất cho Ryan; bà chỉ truyền cho cậu khả năng làm việc chăm chỉ. Bà là một vị thánh thật sự, và Ryan đã đền đáp một món quà vĩnh cửu cho bà khi đổi họ của mình từ Wilson thành Giggs.

David Beckham lớn lên trong một ngôi nhà nhỏ ở Đông London, con trai của một kỹ sư nhiệt. Paul Scholes đến từ một khu nhà ở xã hội ở Langley và Nicky Butt đến từ Gorton – cả hai vùng là những nơi mà bạn sẽ không nhìn

thấy một chiếc Bentley chạy trên đường! Wayne Rooney xuất thân từ một vùng nghèo khó ở Liverpool và đã nghiêm túc nghĩ đến việc trở thành một tay đấm bốc chuyên nghiệp. Danny Welbeck và Wes Brown cùng lớn lên ở Longsight, một khu ở Manchester khét tiếng với tình trạng băng nhóm bạo lực. Cha của Bryan Robson là một tài xế xe tải. Rio Ferdinand lớn lên ở Peckham, một trong những khu vực nghèo nhất của London. Danh sách này là vô tận.

Qua năm tháng, tôi trở nên giỏi hơn trong việc đánh giá tầm ảnh hưởng của nguồn gốc gia đình đối với một cầu thủ Anh, vì chúng tôi biết được xuất thân và trường học mà các chàng trai trải qua. Tuy nhiên, khi chúng tôi bắt đầu tuyển mộ cầu thủ từ Nam Mỹ hoặc Đông Âu thì sẽ khó đánh giá những yếu tố đó hơn, cũng như khó đánh giá được thái độ và tính cách của cầu thủ. Cho đến khoảng những năm 90, các cầu thủ trẻ cũng đã hiểu được chỗ của họ trong tôn ti trật tự của CLB. Họ có trách nhiệm cọ bùn trên giày, lau dọn phòng thay đồ và làm công việc thu dọn bóng và áo thi đấu mà các cầu thủ bày lung tung trên sân tập. Các chàng trai này phải hiểu rằng phòng thay đồ của đội hình chính thức hoàn toàn là nơi bất khả xâm phạm với họ. Những kiểu "lễ nghi" như vậy có lẽ sẽ giúp họ càng khát khao thành công hơn.

Ở thập niên cuối cùng trong vai trò là huấn luyện viên trưởng, tôi cũng nhận ra những đặc điểm tiêu biểu mà tôi thấy ở các cầu thủ Anh cũng hiện diện ở những cậu bé lớn lên ở nước ngoài. Cristiano Ronaldo chắc chắn hiểu rõ nỗ lực trong cuộc sống là thế nào: cậu lớn lên ở một ngôi làng ở Madeira trong một gia đình rất nghèo và được mẹ nuôi dưỡng. Tim Howard, người đã 77 lần canh giữ khung thành của United, được một bà mẹ đơn thân từ Hungary di cư sang Mỹ nuôi dạy ở New Jersey, và bà đã phải làm hai công việc sau khi cha của Tim biến mất khỏi cuộc đời họ. Hai anh em sinh đôi người Brazil nhà da Silva là một trường hợp khác. Họ lớn lên ở Petrópolis, Brazil, và có một tinh thần làm việc đáng ngạc nhiên: Rafael có mặt ở sân tập vào những ngày lạnh lẽo nhất ở Manchester với độc một chiếc quần cụt và áo thun ngắn tay, trong khi mọi người khác, kể cả tôi, quấn trên mình hết lớp này đến lớp khác. Vào cuối một mùa bóng tôi đã bảo hai anh

em họ phải nghỉ ngơi thực sự vào kỳ nghỉ hè, để rồi phát hiện ra rằng... cha của họ đã xây một sân bóng đúng cỡ ở quê nhà để họ có thể đá bóng mỗi ngày với bạn bè của mình.

Phần lớn những cầu thủ nước ngoài cũng xem bóng đá là tấm vé cho tương lai. Những cầu thủ giỏi nhất có một "năng lực nghề nghiệp" thực thụ, và bằng trực giác họ hiểu rằng nếu có thể kết nối tài năng và lao động, bạn có thể đạt được rất nhiều điều trong cuộc đời này. Tôi sống ở một thời kỳ mà cha tôi tự làm quà Giáng Sinh cho con, và tôi không cho là một số cầu thủ nước ngoài đồng cảm với chuyện này. Nhiều cầu thủ mà chúng tôi ký hợp đồng xuất thân từ những hoàn cảnh rất nghiệt ngã, có lẽ nghiệt ngã hơn nhiều so với những đồng đội người Anh. Adnan Januzaj, cầu thủ ký hợp đồng với MU khi chỉ 16 tuổi vào tháng 3-2011 được sinh ra ở Bỉ, sau khi cha mẹ cậu chạy trốn khỏi sự tàn khốc của cuộc chiến tại Nam Tư cũ. Cầu thủ người Ecuador Antonio Valencia xuất thân từ một gia đình nghèo khó, cầu thủ người Brazil Anderson cũng vậy. Andrei Kanchelskis, cầu thủ chơi cho chúng tôi vào những năm 90, lớn lên ở Liên Xô cũ. Carlos Tévez đến từ một vùng hẻo lánh đầy rẫy tệ nạn ma túy: khu "Fort Apache" ở Buenos Aires. Quinton Fortune thì đến từ một thành phố nhỏ ở Nam Phi, nơi có nạn phân biệt chủng tộc.

Buồn thay, một số cầu thủ cũng có hoàn cảnh xuất thân như Giggs hay Cristiano Ronaldo nhưng lại không thành công. Đó là những người tuy có tài năng thiên bẩm to lớn nhưng không đủ mạnh về mặt tình cảm hoặc lý trí để vượt qua nỗi đau của tuổi thơ và những tật xấu của bản thân. Ravel Morrison có lẽ là trường hợp đáng buồn nhất. Cậu ấy có đầy đủ tài năng giống như bất kỳ cầu thủ trẻ nào mà chúng tôi từng ký hợp đồng, nhưng luôn vướng vào những rắc rối. Thật đau lòng khi phải chuyển nhượng Morrison cho West Ham vào năm 2012 vì lẽ ra đây có thể là một cầu thủ tuyệt vời. Nhưng, qua nhiều năm, những vấn đề bên ngoài sân cỏ cứ tiếp tục gia tăng và chúng tôi không có lựa chọn nào khác ngoài việc phải chấm dứt mọi thứ. Raven không chứng minh được rằng mình sẽ trưởng thành và hợp đồng của cậu cũng bị West Ham chấm dứt vào năm 2015.

Mặc dù vậy, tôi luôn tin vào hiệu quả của việc đánh thức và khai thác những khao khát và động lực mà bạn có thể tìm thấy ở những người đã trải qua một tuổi thơ khó khăn. Bất cứ khi nào United chơi tệ và mọi người cần được khích lệ một chút, tôi luôn luôn kết thúc buổi nói chuyện trước trận đấu bằng việc nhắc nhở các cầu thủ rằng tất cả họ đều xuất thân từ tầng lớp lao động nghèo khó. Tôi nói với họ rằng hầu như chắc chắn một điều là ông bà của họ hay ai đó trong gia đình họ đã từng thuộc về tầng lớp lao động và đã làm việc chăm chỉ mỗi ngày chỉ để tồn tại, ngược lại tất cả những gì họ phải làm là cật lực thi đấu 90 phút và được trả rất nhiều tiền. Nhắc lại cụm từ "tầng lớp lao động" có thể không mấy tác dụng đối với một số người, đặc biệt là những cầu thủ nước ngoài. Nhưng tôi nghĩ tất cả họ đều biết những ai đã phải trải qua những thời gian khó nhọc. Tất cả chúng ta đều cảm thấy mình là người ngoài cuộc theo một cách nào đó, và những người cảm thấy mình là người ngoài cuộc sẽ làm một trong hai việc sau: hoặc là họ cảm thấy bị hắt hủi, sẵn sàng gây chuyện đánh nhau và phàn nàn rằng cuộc đời thật là bất công, hoặc là họ sử dụng cảm giác bị cô lập để thúc đẩy bản thân và làm việc tích cực hơn. Tôi luôn nói với các cầu thủ rằng: "Giây phút mà chúng ta không làm việc chăm chỉ hơn đội bạn, chúng ta không còn là Manchester United".

Động lực

Trong nhiều năm, tôi đã cố tìm hiểu vì sao một số người lại có động lực, khát khao nhiều hơn những người khác. Tôi không chắc là hiện tại tôi có tìm ra câu trả lời nào hoàn hảo hơn cho điều bí ẩn này hay không so với những câu trả lời tôi đã có cách đây 30 năm, nhưng tôi đã học được cách khai thác sức mạnh đó và tôi biết rằng nếu tôi phải chọn giữa tài năng và động lực, thì tôi sẽ chọn động lực. Đối với tôi, động lực là sự kết hợp của việc sẵn sàng làm việc chăm chỉ, khả năng chịu đựng ngoan cường về mặt cảm xúc, sức mạnh tập trung to lớn và từ chối chấp nhận sự thất bại.

Ở United, có nhiều cầu thủ hiện thân cho sức mạnh động lực cần có để trở nên thành công. Nằm ở tốp đầu là những cái tên như Bryan Robson, Roy Keane, Steve Bruce, Mark Hughes, Brian McClair và Patrice Evra. Động lực và tinh thần chiến đấu của một cầu thủ có thể mang lại hiệu quả to lớn cho một đội bóng – nỗ lực chiến thắng là thứ giống như liều thuốc thần kỳ, có thể lan từ người này sang người khác. Bryan Robson là một kẻ không sợ hãi trước nguy hiểm. Cậu ta xuất thân từ Chester-le-Street, hạt Durham, một vùng mỏ ở vùng Đông Bắc nước Anh, là người luôn xông ngay vào những tình huống mà người khác tránh né. Kết quả là cậu ta rất nhiều lần phải nằm trong danh sách chấn thương, nhưng cũng trở thành một thủ lĩnh xuất sắc của đội bóng. Mặc dù bị trật khớp vai vài lần trong suốt sự nghiệp nhưng Bryan vẫn đều đặn thực hiện 1.000 lần hít đất trong chế độ tập luyện hằng ngày! Tôi từng cho các cầu thủ xem một tấm ảnh của Robson trong một pha chống phạt góc. Đôi mắt của cậu ta như được bao phủ bởi một đám mây; cậu ta thoát khỏi thế giới xung quanh, chỉ tập trung vào một việc duy nhất là làm thế nào để phòng thủ hữu hiệu nhất trước cú phạt góc của đối phương.

Động lực bất tận của Roy Keane khi thi đấu là một nguồn cảm hứng cho đồng đội. Steve Bruce đã chơi tất cả 414 trận ở vị trí trung vệ, là nhà tổ chức tuyệt vời và không biết sợ hãi, nhưng tốc độ của cậu ta chưa đủ nhanh. Tuy nhiên, cũng như Tony Adams, Steve đã bù đắp cho những thiếu sót của mình bằng một ý chí chiến thắng ăn sâu vào trong người, một ý chí có thể lan truyền sang các đồng đội nữa.

David Beckham là một kẻ vô cùng khát khao chiến thắng, cũng như Nicky Butt, chàng trai địa phương có 387 lần khoác áo United. Rồi anh em nhà Neville xuất thân từ Bury (sát bên Manchester), và Denis Irwin xuất thân từ Cork như Roy Keane, tất cả đều có một tinh thần phi thường. Họ có những điểm chung: cống hiến tuyệt đối cho CLB; tất cả đều là những cầu thủ đáng tin cậy mà chúng tôi có thể đưa vào đội hình chính thức đến 80% số trận đấu trong mùa; và tất cả đều có ảnh hưởng đến những cầu thủ khác trong đội bằng ý chí của họ. Không ai trong số những cầu thủ này thích vị chua chát của sự thất bại. May mắn thay, trải qua năm tháng, Manchester United ngày càng có nhiều những cầu thủ sắc bén như vậy trong đội hình chính thức.

Khi nêu tên những cầu thủ nói trên, tôi không có ý chê bai những học trò khác. Lý do tôi nêu tên những người đó là vì họ không sở hữu tài năng bóng đá bẩm sinh của những người như Hughes, Cole, Cantona, Verón, Scholes, Giggs và Ronaldo. Tôi lấy họ làm ví dụ về động lực và khát khao thi đấu, vì với việc sử dụng sức mạnh ý chí một cách tuyệt đối, với lòng can đảm cực độ và sự quyết tâm, họ đã vượt qua những hạn chế về tài năng của bản thân.

Nhưng thỉnh thoảng sự khát khao cũng vượt khỏi tầm kiểm soát và tôi phải ra tay. Có một lần khi đá với Middlesbrough, một nhóm cầu thủ MU đã vây lấy trọng tài để phản đối quyết liệt, và tôi đã phát cáu với họ. Nhưng tôi cũng thận trọng để không làm cầu thủ của mình mất tinh thần. Khi can thiệp quá trớn cũng là lúc bạn lấy mất khát khao, động lực của con người. Hãy tin tôi, việc này dễ thực hiện hơn gấp nhiều lần so với việc gieo niềm khát khao vào một ai đó, nhất là khi với những người này, niềm khát khao không tự nhiên mà đến. Bạn không thể truyền sự hăng hái và động lực vào một cầu thủ nếu từ bé cậu ta đã không có phẩm chất đó. Tuy nhiên đôi khi cũng có những ví dụ làm cho bạn hy vọng, chẳng hạn như trường hợp của Ole Gunnar Solskjaer. Lớn lên ở một làng chài nhỏ vắng vẻ ở Na Uy, khi đến Old Trafford vào năm 1996 ở tuổi 23, trông cậu ta chỉ như một chú bé 14 tuổi của ca đoàn nhà thờ: có cái gì đó yếu đuối và bẽn lẽn. United đã cho cậu biết hương vị chiến thắng thật sự đầu tiên. Dần dần Ole đã biết thưởng

thức hương vị này và kết quả là trở thành một cầu thủ năng nổ, quyết liệt hơn rất nhiều, và tự tin thật sự.

Niềm tin

Hầu hết mọi người không có được niềm tin vào bản thân. Sự tự tin của họ dễ dàng bị lung lay, gió chiều nào họ theo chiều đó, luôn bị những nghi ngờ quấy nhiễu. Tôi không thể tưởng tượng được làm thế nào mà ai đó không có một niềm tin chắc chắn và một sự tin tưởng sâu sắc vào bản thân mà có thể trở thành một người lãnh đạo hiệu quả. Khi còn là cầu thủ, tôi từng mất tự tin khi CLB Rangers loại tôi ra khỏi đội hình và muốn tôi đồng ý bị chuyển nhượng như là một phần của hợp đồng mua về một cầu thủ khác! Nhưng tôi quyết không để họ đánh bại mình, và trước mỗi buổi tập tôi thường đi đánh golf một lúc để đầu óc thư thái và sẵn sàng cho ngày mới. Tôi đã kiên quyết không nhượng bộ và khi họ chuyển nhượng tôi cho Falkirk vào năm 1969, chuyện đó đã diễn ra theo những điều kiện của chính tôi đề ra.

Khi tôi dao động, hay ít nhất là không còn thực sự là chính mình, thỉnh thoảng cần có ai đó "đánh thức" tôi. Hồi mới đến United vào năm 1991, có lần Jock Wallace, cựu huấn luyện viên trưởng của Rangers, gọi điện cho tôi và nói sẽ đến xem chúng tôi thi đấu với Southampton. Jock đang bị bệnh Parkinson nhưng ông ta vẫn khôn ngoan sắc sảo như mọi khi; và sau trận đấu, khi chúng tôi đi ăn tối ông đã nói: "Đó không phải là một đội bóng của Alex Ferguson. Một khi anh có một đội bóng thực sự Alex Ferguson, anh sẽ ổn". Đó là một lời khuyên tuyệt vời bởi giai đoạn này tôi đã không hoàn toàn trung thành với những niềm tin của bản thân. Ví dụ, tôi biết một số cầu thủ đá không tốt nhưng thay vì bán họ đi thì tôi lại cố thay đổi họ, khiến họ thi đấu theo những cách mà họ không thể thực hiện. John Lyall, huấn luyện viên trưởng của West Ham cũng nói với tôi điều tương tự: "Hãy chắc rằng cậu nhìn thấy Alex Ferguson trong đội của cậu". Cả Jock lẫn John đều ngầm bảo tôi hãy trung thành với bản thân và những niềm tin của mình. Ngày nay, tôi cũng nói như vậy với những huấn luyện viên mà tôi đang cố khuyến khích.

Tôi không nhớ được hết những khoảng thời gian mình nghi ngờ bản thân, đặc biệt là sau khi tôi rời khỏi Aberdeen. Tôi đã làm việc chăm chỉ và học nghề bóng đá từ lúc tôi bắt đầu chơi bóng cho đến khi tôi rời Scotland, cái nghề đã theo tôi hơn 29 năm, và tôi đã gặt hái được vài thành công đáng kể

ở Aberdeen. Những kinh nghiệm này giúp tôi củng cố niềm tin vào bản thân và sự tự tin vào chính mình. Khi được đề nghị làm việc cho United, tôi đã rất tự hào và cảm thấy tự tin vào năng lực và khả năng đánh giá của mình. Nhưng sau khi tôi đến Old Trafford và nhận ra những "đối thủ" đầu tiên là vấn đề bia rượu tại đây, tôi đã hơi bối rối và tự nhủ: "Mình dính vào chuyện quái gì thế này?" Có một thời điểm vào năm 1989 và đầu năm 1990 khi mọi chuyện không được suôn sẻ với United. Trong số 24 trận mở màn ở mùa giải, chúng tôi chỉ thắng được sáu trận. Từ cuối tháng 11-1989 cho đến đầu tháng 2-1990, mọi thứ thật ảm đạm: MU không thắng được trận nào trong số 11 trận của giải vô địch. Trên thực tế, sau khi đánh bại Nottingham Forest vào ngày 12-11-1989, chúng tôi đã không thắng thêm một trận nào khác trên sân nhà mãi cho đến khi đá với Luton Town vào ngày 3-3-1990. Người hâm mộ bồn chồn lo lắng, còn cánh báo chí thì bắt đầu... mài dao! So với mức độ ổn định về mặt thành công mà tôi đã trải qua ở Aberdeen thì giai đoạn này quả là một cú sốc. Con trai Jason của tôi, lúc đó đang ở độ tuổi thiếu niên, còn nhớ là đã ngồi trong bếp khóc hết nước mắt và hỏi cha liệu có thể quay về Aberdeen không. Jason nhớ lại khi đó tôi đã trả lời: "Không, chúng ta tăng tốc, và sẽ thành công".

Tự tin vào khả năng của chính mình là một chuyện, truyền được sự tự tin cho người khác lại là một thách thức hoàn toàn khác. Các cầu thủ luôn luôn cạnh tranh để có một vị trí trên sân cỏ. Nếu họ đi lên từ học viện, qua đội hình dự bị và đặt chân được vào đội hình chính thức thì cũng luôn có khả năng một ai đó khác nổi lên thông qua hệ thống cầu thủ trẻ, hoặc từ thị trường chuyển nhượng, và có thể giỏi hơn họ. Vào cuối mỗi mùa giải, luôn luôn có những thành viên của đội hình chính thức đi nghỉ hè với với sự lo âu rằng không biết vị trí của họ có được đảm bảo hay không khi bước vào mùa giải mới vào tháng 8. Những cầu thủ trẻ thường bị "át vía" bởi những cầu thủ gạo cội, một phần vì họ đang chơi sát cánh với những thần tượng thời niên thiếu, trong khi những cầu thủ lớn tuổi hơn lại phải chiến đấu với bóng ma của tuổi tác và chấn thương. Ngay cả nếu việc chấn thương không phải là sự kết thúc tàn nhẫn đối với sự nghiệp, hoặc tệ hơn nữa, với một sự nghiệp chỉ mới hứa hẹn bắt đầu (như điều đã xảy ra với cầu thủ trẻ Ben

Thornley vào năm 1994) thì nó cũng ăn mòn sự tự tin và tinh thần của cầu thủ.

Nhiều cầu thủ, đặc biệt là những cầu thủ trẻ, mặc nhiên cho rằng cơ thể họ là một đồng minh đáng tin cậy. Nhưng sau một chấn thương, ngay lập tức họ bị rơi vào tình trạng mơ hồ, khi không còn được đi cùng đội, phải tự mình xoay sở để phục hồi, đối mặt với sự không chắc chắn rằng liệu mình có bình phục được không, hay CLB sẽ mua người khác để thay thế... Một số thậm chí bị dằn vặt với cảm giác "nhận lương mà chẳng đóng góp gì cho đội". Có hai ví dụ xuất hiện trong đầu tôi: khi Fernando Redondo chuyển từ Real Madrid về đầu quân cho AC Milan, cậu ta bị một chấn thương kinh khủng ở đầu gối ngay trong những buổi tập đầu tiên. Redondo từ chối nhận lương cho đến khi bản thân đủ khỏe mạnh để chơi bóng. Phải mất hai năm rưỡi thì cậu ta mới đá trận đầu tiên cho Milan, và tuyệt đối không nhận một xu nào của CLB trong suốt thời gian ấy. Khi Martin Buchan rời khỏi Manchester vào năm 1983 sau 11 năm thi đấu cho MU, cậu ta đầu quân cho Oldham Athletic và nhận được một khoản tiền "lót tay" khá cao. Tuy nhiên, ngay đầu mùa giải thứ hai, Buchan nhận ra rằng mình không còn sở hữu những gì cần thiết để chơi bóng chuyên nghiệp, vì vậy cậu ta đã gõ cửa phòng huấn luyện viên trưởng để xin nghỉ hưu, và trả lại khoản tiền "lót tay" nói trên. Đó quả là hai hành động đẳng cấp của những người đàn ông đầy tự trọng.

Sự tự tin của mọi cầu thủ đều có thể lung lay trong một trận đấu nào đó. Có thể hôm đó họ mệt mỏi, họ không muốn đồng đội chuyền bóng về phía mình, và, tin hay không tùy bạn, thậm chí họ chỉ muốn được huấn luyện viên thay ra càng sớm càng tốt! Tôi luôn luôn nhận thấy rằng các tiền đạo và thủ môn thường nghi ngờ bản thân nhiều nhất và, nếu sự tự tin của họ bị lung lay thì họ hoàn toàn thay đổi. Khi tiền đạo không ghi được bàn thắng nào thì họ tin rằng mình sẽ không bao giờ ghi bàn được nữa, ngược lại khi đã ghi bàn thì họ không thể tưởng tượng được là họ sẽ bỏ lỡ một cơ hội khác. Tất cả những tiền đạo của tôi đều như thế, từ Mark Hughes, Eric Cantona đến Ruud van Nistelrooy. Mark Hughes (người hiện nay cũng là một huấn luyện viên!), chơi cho United trong các giai đoạn 1983-1986 và

1988-1995, là một người mạnh mẽ và có quyết tâm cao. Anh là cầu thủ của những trận đấu lớn và là một tiền đạo mà tôi luôn có thể đặt niềm tin trong những trận đấu quan trọng nhất, nhưng anh cũng là người bị ảnh hưởng rất lớn mỗi khi không ghi được bàn thắng.

Hình ảnh xuyên suốt của Van Nistelrooy là một cầu thủ gắn liền với việc ghi bàn. Khi Ruud không ghi được bàn trong một trận đấu, thì bão tố sẽ nổi lên trong đầu cậu ta, ngay cả khi hôm đó chúng tôi thắng trận. Ấy là thái độ của người theo thuyết Calvin[11], nghĩa là cảm thấy mình không hoàn thành nhiệm vụ không đáng được trả lương nếu không ghi bàn. Rõ ràng trong số tất cả những tiền đạo mà tôi huấn luyện, cậu ta là người chuyên tâm nhất: toàn bộ sự tồn tại của Ruud chỉ xoay quanh việc ghi bàn. Sau khi chúng tôi đánh bại Everton vào năm 2003 để giành chức vô địch Premier League, Ruud chạy thẳng đến phòng thay đồ để xem liệu mình hay Thierry Henry đạt được giải Chiếc Giày Vàng, giải thưởng được trao cho cầu thủ ghi nhiều bàn thắng nhất trong mùa giải Premier League. Hóa ra chính Ruud đã đạt được giải thưởng năm đó và có thể vui vẻ đi nghỉ hè.

Đối với thủ môn, Tim Howard đã có một sự nghiệp tuyệt vời ở Everton từ khi cậu ấy rời khỏi United vào năm 2006. Trước đó, tuy đã có một khởi đầu tốt đẹp trong mùa giải đầu tiên ở Old Trafford (MU mua Howard từ Mỹ), nhưng sự tự tin của thủ môn này dường như chưa bao giờ còn trọn vẹn sau khi cậu ta phạm một sai lầm ngớ ngẩn vào năm 2004 trước FC Porto, sai lầm đó đã loại chúng tôi khỏi cuộc đua Champions League năm đó. Chuyện này đã làm Tim ray rứt khôn nguôi và mặc dù đã quay lại đội hình chính, nhưng cậu ta dường như không bao giờ có thể vững vàng như trước. Tôi cảm thông cho các thủ môn vì sau khi để lọt lưới, toàn thể mọi người trên khán đài sẽ nhìn về phía họ. Thật quá dễ dàng để quên những cái khởi đầu cho bàn thua đó: một cú “tắc bóng”[12] hụt, 3 đường chuyền hỏng hay cú chuyền về tệ hại...

Khi David de Gea đầu quân cho chúng tôi vào năm 2011, cậu ấy có một nhiệm vụ không ai thèm muốn là đảm nhận vai trò đã được thực hiện xuất sắc bởi người Hà Lan Edwin van der Sar trong sáu năm trước đó. David chỉ mới 20 tuổi, và tuy có chiều cao nhưng cậu ta vẫn cần phải phát triển sức mạnh cơ bắp để đối phó với những “võ sĩ nhà nghề” của Premier League. Trong vài tháng đầu David hơi bối rối; cả báo chí lẫn người hâm mộ đều

phàn nàn về cậu ấy. Sau một trận đấu, tôi có thể nhận thấy cậu ta xuống tinh thần như thế nào, vì vậy thay vì nói trực tiếp tôi đã chọn cách nhận xét toàn đội. Tôi nói với mọi người rằng David là một ví dụ hoàn hảo về tính cách của United, rằng cậu ta đã đến Anh mà không biết nói một chữ tiếng Anh, thậm chí không có bằng lái xe, và sau đó hàng tuần nhận vô số cú sút như búa bổ của các tiền đạo đối phương, những người có nhiệm vụ làm cho cuộc sống của cậu ta khốn khổ! Tôi có thể nhận thấy rằng khi tôi kết thúc, bài diễn văn nhỏ của tôi đã nâng đỡ tinh thần của chàng trai David. Hiện nay David de Gea là một trong những thủ môn giỏi nhất trên thế giới, dưới sự hướng dẫn của huấn luận viên thủ môn Eric Steele và những người khác trong ban huấn luyện.

Một tình huống thể hiện mức độ tự tin của bản thân là loạt đá luân lưu 11m. Một số cầu thủ, như Patrice Evra, đá 11m rất hay khi... luyện tập, nhưng lại khiếp sợ với ý nghĩ sẽ được yêu cầu đá thật trong các trận đấu. Paul Ince cũng tương tự, và Wes Brown, hậu vệ đáng tin cậy lâu năm của chúng tôi thà chơi bóng bằng chân không hơn là phải đá 11m. Tôi nghĩ Wes cầu nguyện rằng trận đấu sẽ được phân thắng bại trước khi tới lượt cậu ta phải đá quả luân lưu của mình. Nhưng cũng có những chàng trai tràn đầy tự tin. Hiếm khi nào Eric Cantona sút hỏng một quả 11m, và khi đó gương mặt cậu ta như nói với cả thế giới rằng: “Làm sao mà hỏng vậy ta!!!!” Tôi không nghĩ rằng cậu ấy sẽ tưởng tượng ra cảnh mình đá hỏng một quả 11m. Denis Irwin, Steve Bruce, Brian McClair, Ruud van Nistelrooy, Robin van Persie, Wayne Rooney, tất cả đều thích thú ra đòn khi đá 11m. Rooney dường như trở nên xuất sắc hơn trong nhiệm vụ này khi bị áp lực. Vào tháng 5-2011 chúng tôi bị Blackburn Rovers dẫn 1-0, cần thêm một điểm để đạt chức vô địch Premier League, và còn 17 phút trước khi giờ thi đấu chính thức kết thúc thì MU được hưởng một quả phạt đền. Rooney không hề đắn đo nã bóng vào ngay góc trên khung thành. Tôi chắc rằng điều đã giúp chúng tôi chính là việc, ngay cả trước khi vào sân ở mỗi trận đấu, Rooney đã tính trước nếu phải đá 11m thì cậu ta sẽ đá bóng vào đâu...

Thỉnh thoảng, tôi lại thay cầu thủ vào những phút cuối của giờ đấu chính thức nếu tôi cảm thấy chúng tôi sẽ phải kết thúc trận đấu bằng loạt sút luân

lưu. Tôi đã làm điều này trong trận chung kết Champions League 2008 khi cho Anderson, tiền vệ người Brazil, ra sân để tham gia loạt sút luân lưu. Cậu ta chỉ mới 20 tuổi lúc đó, nhưng đã có sự tự tin cực lớn và đã thành công trong cú 11m thứ 6, giúp chúng tôi đánh bại Chelsea để lần thứ ba giành chức vô địch châu Âu.

Có những lúc mà hoàn cảnh, tình huống lấn át cả những cầu thủ giàu kinh nghiệm nhất. Bạn có thể tưởng tượng sự căng thẳng trong một trận đấu vốn có thể là trận đấu lớn nhất trong sự nghiệp của một cầu thủ. Sẽ không thực tế khi nghĩ rằng tất cả họ có thể làm ngơ trước lời bình luận của báo chí, bịt tai bịt mắt trước tiếng ồn và không khí trên sân vận động, hay coi một trận đấu cúp – đặc biệt là trận chung kết Champions League – như một trận đấu bình thường nào đó. Cuộc sống không diễn ra theo cách đó. Khi chúng tôi đấu với Barcelona ở Rotterdam trong trận chung kết cúp C2 vào năm 1991, Paul Ince, lúc đó mới 23 tuổi, hết sức hồi hộp. Ngay cả việc giờ thi đấu bị hoãn lại (để khán giả vào hết trong sân!) cũng không giúp ích gì cho cậu ta. Paul đã trải qua hiệp một đầy vất vả, và thủ quân Bryan Robson phải liên tục quát tháo cậu ta. Vào giờ giải lao tôi nói: “Incey, cậu chỉ cần tập trung vào trận đấu. Hãy quên hết mọi thứ xảy ra trước đó. Sẽ không có gì tệ hại xảy ra. Hãy tiến lên và thưởng thức trận đấu”. Ở hiệp hai Paul đã chơi tốt hơn rất nhiều, phối hợp tuyệt vời với Robson để bảo vệ hàng phòng ngự của chúng tôi.

Chúng tôi từng gặp những tình huống kỳ cục khi một cầu thủ... tự làm cho mọi chuyện trở nên khó khăn và làm tăng mức độ lo lắng của bản thân mình. Điều đó đã diễn ra vào năm 1995 khi chúng tôi bị Rotor Volgograd loại khỏi UEFA Cup ngay trên sân Old Trafford. Tôi đã chọn John O’Kane, một cầu thủ tài năng nhưng chỉ xuất hiện một vài lần trong đội hình chính thức, để chơi ở vị trí hậu vệ phải. Mười phút trước khi trận đấu bắt đầu, ngay sau khi tôi nộp danh sách thi đấu, cậu ta bỗng nói rằng muốn chơi ở vị trí hậu vệ trái!!! Rõ ràng là cậu ta bối rối trước viễn cảnh của trận đấu, nhưng tôi chẳng thể làm gì hơn được. Đó là một mong muốn chết người, vì nếu đá cánh trái thì cậu ta sẽ phải đối mặt với một cầu thủ chạy cánh cực hay của Volgograd. Vậy là tôi đành xếp Phil Neville chơi ở vị trí hậu vệ

phải, O'Kane ở cánh trái và... thay cậu ta ra chỉ sau chưa đầy 30 phút, sau khi cánh trái của cậu ta bị đối phương "xé ra từng mảnh".

Thỉnh thoảng, điều gì đó vượt quá tầm kiểm soát sẽ làm mất đi sự tự tin và quyết tâm của cả một đội bóng. Trong những tình huống như vậy, điều quan trọng là phải nâng cao sự tự tin của tập thể. Khi Manchester City bắt đầu tung ra những khoản tiền lớn chưa từng có ở Anh để đầu tư vào đội hình, hiển nhiên là mọi người ở United sẽ đọc những tin này với cảm giác vừa sốc vừa nể phục. Điều này trở nên trầm trọng khi chúng tôi dâng chức vô địch Premier League cho Manchester City chỉ vì thua hiệu số bàn thắng bại vào năm 2012, khi MU chỉ giành được 10/18 điểm trong 6 trận cuối cùng của mùa giải. Có thể mọi người hiểu khác ý tôi, hoặc sẽ dè bỉu tôi, nhưng ý kiến của tôi vẫn là: năm đó Manchester City đã không đoạt được chức vô địch, mà đơn giản là Manchester United đánh mất nó.

Tôi đã dùng chính danh hiệu Premier League của ManCity để nâng cao sự tự tin của mọi người vào mùa hè đó. Khi toàn đội tập hợp lại cho mùa bóng tiếp theo, tôi liên tục nhắc đi nhắc lại rằng United được kỳ vọng chiến thắng mọi trận đấu, dù đối thủ là đương kim vô địch Premier League, vô địch Champions League, hay một đội ở giải hạng tư mà chúng tôi có thể gặp ở cúp FA. Tôi chỉ có thể liên tục củng cố tư tưởng là không có CLB nào vĩ đại hơn United – dù những ông chủ của họ có kiểm soát tất cả dầu mỏ ở vịnh Ba Tư hay mọi mỏ than ở Nga đi chăng nữa...


AF
AIG
AF

LẮP RÁP CÁC MẢNH GHÉP

Tổ chức

Tôi nhận thấy rằng hệ thống trong một CLB bóng đá không hề phức tạp như những gì cần có để thiết kế một tàu ngầm hạt nhân, để sản xuất 50 triệu chiếc điện thoại di động hay tổ chức thử nghiệm lâm sàng một loại thuốc mới. Nhưng cũng giống như mọi tổ chức, chúng tôi cần phải điều hành tốt và phải chắc rằng hệ thống của chúng tôi được mọi người hiểu rõ. Sản phẩm của chúng tôi chỉ là một đội bóng đá chứ không phải là chiếc xe hơi hay là cái máy giặt, và lý do tồn tại của chúng tôi là để đảm bảo rằng tất cả những mảnh ghép trong sản phẩm – những cầu thủ khác nhau – sẽ vừa vặn, ăn khớp với nhau.

Tôi luôn luôn cảm thấy rằng không thể có một đội bóng vĩ đại nếu không có một tổ chức vĩ đại. Hầu hết những ông chủ và huấn luyện viên trưởng rối tinh lên với việc lựa chọn đội hình mà không có bất kỳ mục đích cụ thể nào. Họ sắp xếp mọi thứ từ sau ra trước, nôn nóng muốn có kết quả nhanh chóng. Trước khi bạn có thể đưa ra sân một đội bóng vĩ đại, bạn phải xây dựng một tổ chức vĩ đại, và tất cả những miếng ghép và mảnh ghép phải khớp nhau một cách hoàn hảo. Điều này mất thời gian, đặc biệt là trong những giai đoạn mà sách vở kinh doanh gọi là "bước ngoặt". Ở United, nhiệm vụ của tôi là đội bóng, trong khi các CEO của CLB – Martin Edwards từ thời điểm tôi gia nhập CLB cho đến năm 2000, và sau đó là người bạn tâm giao David Gill – lo lắng những chuyện khác.

Khi tôi gia nhập United, CLB có 4-5 phòng ban và khoảng 85 nhân viên, bao gồm những người lo sân bãi, đội giặt ủi, nhà bếp và nhân viên hành chính. CLB kiếm tiền từ việc bán vé cả mùa và vé từng trận. Nếu trận đấu được truyền hình trực tiếp trên TV, điều vẫn còn hiếm vào đầu những năm 80, chúng tôi sẽ kiếm được khoảng vài ngàn bảng Anh cho một trận đấu. Sau khi đánh giá tình hình thì mục tiêu trước tiên của tôi là xây dựng CLB hơn là xây dựng lại đội bóng. Tôi tự tin rằng nếu chúng tôi làm tốt phần đầu, và mọi người đủ kiên nhẫn, thì chúng tôi cuối cùng sẽ có được đội bóng giỏi nhất. Việc chúng tôi không thể thành công sau một đêm là điều rất rõ ràng.

Hiện nay, Manchester City và Liverpool đang cố gắng một cách tuyệt vọng để phát triển những tài năng của chính họ. Manchester City, không có nhiều truyền thống và thành tích quá khứ như Liverpool, và trước nay luôn đứng sau cái bóng của United, đang sử dụng tất cả những gì họ có: ngay hôm sau ngày Sheikh Mansour mua CLB vào năm 2008, họ đã chi 32,5 triệu bảng Anh cho thương vụ Robinho, và từ đó đến này họ tiếp tục chi hơn 600 triệu bảng nữa. Tuy nhiên, tôi không chắc rằng số tiền đó đã đem lại cho họ thứ gì hơn là một đội hình, mà vào cuối mùa giải rồi chỉ cho thấy dấu hiệu của sự xộc xệch đáng kể. Người ta có thể mua cho mình con đường đi đến thành công ngắn hạn, nhưng phương pháp này không hiệu quả trong dài hạn. Cần có sự kiên nhẫn, và một cấu trúc tổ chức hoàn chỉnh.

Chuẩn bị

Khía cạnh quan trọng nhất trong hệ thống của chúng tôi là luyện tập. Những gì xảy ra vào chiều tối thứ bảy (ý nói trận đấu chính thức – ND) đều đã diễn ra trên sân tập trước đó. Nếu bắt đầu lại sự nghiệp huấn luyện viên trưởng, thì điều mà tôi sẽ tập trung vào nhiều nhất sẽ là thái độ của cầu thủ trong các buổi tập. Nếu họ tập tành thật sự nghiêm túc, có tài năng và sự quyết đoán cần thiết, thì những điều tốt đẹp sẽ xảy ra. Nếu họ có khuynh hướng không tập trung thì họ sẽ không bao giờ làm được trò trống gì trong tương lai. Sân tập của chúng tôi là nơi mà công việc thật sự được thực hiện. Có một quy trình cho việc này mà chúng tôi hiếm khi nào đi chệch hướng. Vào ngày sau trận đấu, tất cả các cầu thủ sẽ đến sân để tập các bài thả lỏng, để được massage tắm bồn jacuzzi. Qua ngày thứ hai đầu tuần, chúng tôi lại tập lại như thường và nếu có một trận vào giữa tuần (thứ tư – ND) thì ngày thứ ba sẽ được dành cho việc chuẩn bị trước trận, thứ năm sẽ là ngày hồi sức và sau đó toàn bộ chu trình nói trên sẽ được lặp lại. Chúng tôi rất cẩn thận nhấn mạnh tính cần thiết của sự phục hồi thể lực một cách hợp lý, không chỉ sau mỗi trận đấu mà còn sau những giải đấu lớn. Ví dụ, chúng tôi cho những cầu thủ tham gia World Cup nghỉ 28 ngày trọn vẹn để phục hồi sức khỏe. Tôi thỉnh thoảng cũng cho một vài cầu thủ lớn tuổi đi nghỉ mát một tuần vào tháng 12. Vào mùa đông trong mùa giải 19981999, tôi cho Peter Schmeichel đi nghỉ mát để phơi nắng và nghỉ ngơi. Thỉnh thoảng tôi cũng làm như vậy với những cầu thủ trẻ. Tôi cho Gary Neville tới Malta một tuần khi mà, vào đầu mùa giải ngay sau World Cup 1998, rõ ràng là "pin" của cậu ta rất yếu! Những kỳ nghỉ như thế giúp cầu thủ phục hồi sức khỏe và bảo đảm rằng họ có đủ năng lượng cho hết mùa giải.

Tôi đặt ra những quy tắc cơ bản trong luyện tập và tôi muốn ý tưởng của tôi phải được thực hiện trên sân tập. Khi Steve McClaren chịu trách nhiệm luyện tập cho United vào năm 1999, tôi đã rất cụ thể với anh ta: Steve sẽ điều hành các buổi tập, nhưng phải đảm bảo những gì tôi yêu cầu, đó là cường độ, sự tập trung và sự tận tụy trong từng buổi. Tôi nói với Steve là nếu anh không hài lòng thì hoặc là anh phải bắt đầu mọi thứ lại từ đầu cho

đến khi nó ổn, hoặc là kêu cầu thủ trở lại sân tập thêm. Tại MU, không được phép có một buổi tập tệ hại nào hết.

Tôi chỉ không muốn mọi người qua loa với hệ thống luyện tập của chúng tôi. Khi Carlos Queiroz bắt đầu chịu trách nhiệm phần luyện tập, một số cầu thủ không thích các buổi tập vì chúng khá đơn điệu, lặp đi lặp lại. Tôi đã dừng một buổi tập và nói với họ rằng: "Khi còn là cầu thủ, tôi chỉ mơ ước được ông Carlos đây huấn luyện! Tất cả những thứ lặp đi lặp lại mà chúng ta đang làm sẽ trở thành *bản năng thứ hai* của các cậu vào hôm thứ bảy – ngày thi đấu – khi các cậu không có thời gian để suy nghĩ". Tất cả các kế hoạch và sự chuẩn bị của chúng tôi là để giúp cầu thủ tránh hành xử theo bản năng dưới sức ép khi thi đấu, trong một khoảnh khắc nào đó. Khi một trận đấu bắt đầu đi sai hướng, rất dễ có chuyện các cầu thủ - đặc biệt là các cầu thủ trẻ - bị kiểm soát bởi trái tim hơn là bởi cái đầu của họ; và đây là điều đáng tránh nhất! Nhưng đừng quên rằng bóng đá là một trò chơi mang tính cảm xúc, nơi đó có thể có những cú tắc bóng ác liệt, hay một quyết định của trọng tài ảnh hưởng tiêu cực đến người chơi. Niềm khao khát và nhu cầu chiến thắng tột độ là rất tuyệt vời, nhưng chúng phải được kiềm chế bởi những cái đầu lạnh. Nhìn chung, các cầu thủ đều ổn trong khoảng 90% thời gian, nhưng vẫn có đôi lúc tình cảm vượt lên trên những yêu cầu về kỷ luật. Tất cả những rèn luyện của chúng tôi trên sân tập, tất cả những buổi nói chuyện về chiến thuật và những đánh giá về đối phương được thực hiện để "nhồi nhét" vào đầu các cầu thủ sự cần thiết của việc phải luôn theo đúng kế hoạch đề ra. Rất khó để thuyết phục những cầu thủ có tinh thần cạnh tranh cao độ là phải kiên nhẫn. Nhưng đã rất nhiều lần MU giành chiến thắng vào những phút cuối, sau khi chúng tôi đã vắt kiệt sức lực của đối thủ. Các trận đấu bóng đá cũng y như cuộc sống, tất cả chỉ là việc đợi chờ những cơ hội và sau đó là "vồ" lấy chúng...

Năm tháng qua đi, hệ thống luyện tập tại MU dần trở nên quen thuộc và được nắm rõ đến nỗi tôi không cần phải nhắc nhở các trợ lý của mình nữa. Điều này cũng phần nào do chúng tôi có những cầu thủ đã ở cùng CLB nhiều năm như Vidíc, Evra hay Ferdinand, và trên hết là nhóm cầu thủ trung thành trọn đời với United: Scholes, Giggs và anh em nhà Neville. Các cầu

thủ hiểu được những giá trị của tôi, và những cầu thủ lớn tuổi hơn tự động truyền những giá trị này tới những cầu thủ trẻ, những cầu thủ mới ký hợp đồng. Nói đơn giản, đây chỉ là sự liên tục của những ý tưởng.

Thật đáng kinh ngạc về những gì bạn có thể làm trên sân tập, đặc biệt là nếu bạn có được những con người với đầu óc dễ tiếp thu và luôn sẵn sàng học hỏi để tiến bộ. Andy Cole là một ví dụ nổi bật. Khi đầu quân cho chúng tôi ở tuổi 23 sau khi đã chơi cho Arsenal, Bristol City và Newcastle United, cậu ta chỉ muốn lảng vảng trong vòng cấm địa và ghi bàn. Sau khoảng ba tháng luyện tập, cậu ấy đã tiến bộ vô cùng. Kỹ năng sút bóng được cải thiện, và khả năng chơi bóng nói chung được nâng cao. Tôi khám phá ra rằng sự thay đổi này không chỉ giới hạn ở những cầu thủ trẻ. Một ví dụ đặc biệt là Henrik Larsson, một tiền đạo đã 36 tuổi khi chơi cho MU một thời gian ngắn theo dạng hợp đồng cho mượn vào năm 2007, khi mùa bóng ở Thụy Điển kết thúc. Mọi người đều nói: "Ước gì anh chàng này chơi cho MU từ khi còn trẻ!". Henrik lĩnh hội tất cả những gì chúng tôi truyền đạt khi tập luyện, nhưng hết thời gian của hợp đồng cậu ta phải trở lại Thụy Điển vì còn có cam kết với gia đình và CLB Helsingborgs. Những điều tương tự cũng xảy ra khi chúng tôi ký hợp đồng với Michael Owen ở độ tuổi gần 30. Trước sau Owen chỉ đá cho United 52 trận, nhưng dù đã từng chơi cho các CLB lớn là Liverpool, Real Madrid và Newcastle United, từng có chân trong đội tuyển Anh cả một thập kỷ, chàng trai này vẫn tràn đầy niềm khao khát và lòng tự trọng muốn vươn lên trong nghề nghiệp khi ở Old Trafford.

Khi René Meulensteen tham gia vào ban huấn luyện sau khi Carlos Queiroz lần thứ hai nói lời từ giã, thì mọi chuyện trở nên dễ dàng hơn nhiều vì cậu ấy đã làm việc nhiều năm trong hệ thống của chúng tôi. René đã ở đây và giúp đỡ những cầu thủ như Danny Welbeck, Tom Cleverley và Cristiano Ronaldo phát triển kỹ thuật chơi bóng từ khi họ còn rất trẻ. René thừa hưởng những bài tập chuyền bóng và phòng ngự của Carlos, nhưng cậu ấy cũng xây dựng những bài tập của riêng mình.

René thần tượng Wiel Coerver, HLV vĩ đại người Hà Lan, một trong những người đầu tiên nhấn mạnh tầm quan trọng của tính linh động của mắt cá

chân và sự ảnh hưởng của nó đối với việc kiểm soát bóng, vì vậy cậu ta đã giúp cải thiện hệ thống luyện tập của chúng tôi rất nhiều. Mick Phelan là một ví dụ khác về lợi ích của việc trưởng thành từ nội bộ: Mick từng là cầu thủ của tôi; tôi đã đưa cậu ta tham gia đội ngũ huấn luyện từ vị trí một HLV đội trẻ; rồi dần dần Mick phát triển sự nghiệp của mình ở CLB cho đến khi trở thành trợ lý huấn luyện viên trưởng vào năm 2008.

Tôi chưa bao giờ có cơ hội để trải nghiệm việc giúp một số cầu thủ giỏi nhất của United trở thành huấn luyện viên và sau đó thành huấn luyện viên trưởng, nhưng tôi luôn luôn cảm thấy đó là một cách tuyệt vời để bảo đảm sự xuất sắc liên tục ở Old Trafford. Những ngôi sao Ryan Giggs, Paul Scholes, Gary Neville và Nicky Butt đều có tố chất huấn luyện, nhưng tôi chưa bao giờ đề nghị họ: "Hãy bỏ chơi bóng và trở thành huấn luyện viên". Tôi từng mong Gary Neville làm việc trong học viện đào tạo cầu thủ của chúng tôi, nhưng cậu ấy có một hợp đồng với Sky và tham gia vào thế giới truyền hình. Tôi đã thất vọng, vì tính cách và thái độ của Gary sẽ giúp nâng cao CLB, còn Paul là một trong những người đánh giá cầu thủ giỏi nhất trong một trận đấu. Tôi cảm thấy việc họ không trở thành huấn luyện viên tại đây là một mất mát lớn cho Manchester United.

Tôi không đếm được bao nhiêu lần trong suốt sự nghiệp của mình rằng tôi đã được cho là gặp nhiều may mắn, hoặc người ta nói tôi đã hăm dọa trọng tài để có nhiều thời gian đá bù giờ cuối trận khi United đang bị dẫn bàn trên sân nhà. Đúng là có nhiều lần thần may mắn đã đứng về phe chúng tôi, điều này lúc nào chẳng xảy ra trong bóng đá. Nhưng phải nói rằng chính công việc tập luyện và chuẩn bị mới là cái mang lại thành công cho United, hơn nhiều so với vai trò của may mắn.

Một phần của nỗ lực hướng tới sự xuất sắc gắn liền với việc loại bỏ sự bất ngờ và ngạc nhiên khi thi đấu càng nhiều càng tốt, bởi cuộc sống luôn đầy những điều bất ngờ. Đó là nhiệm vụ của các tuyển trạch viên MU, của hệ thống cầu thủ trẻ và vô số những buổi tập luyện. Nhưng cũng có những lúc chúng tôi phải làm thêm "bài tập về nhà" vì cảm thấy chưa chuẩn bị đủ. Ví dụ, tôi luôn luôn muốn biết càng nhiều càng tốt về đối thủ trước mỗi trận

đấu. Khi gia nhập United, tôi không có chút hiểu biết gì về các cầu thủ của các CLB đối địch, thời đó gọi là giải hạng Nhất nước Anh (First Division). Vì vậy tôi đã yêu cầu John Lyall gửi cho tôi hồ sơ và báo cáo về toàn bộ các đội bóng và cầu thủ mà chúng tôi sẽ đối đầu. John là người đầy kinh nghiệm và những tài liệu của anh đã giúp tôi rất nhiều.

Việc thường xuyên làm các "bài tập về nhà" nói trên, dù chẳng có gì là thú vị, nhưng lại là món chính của United. Sau đây là một ví dụ. Khi đá với Bayern Munich vào năm 1999 trong trận chung kết Champions League, chúng tôi đã làm một "bài tập về nhà", chuẩn bị thêm so với thường lệ. Với mỗi trận đấu, bạn luôn cố gắng có được ý tưởng về việc huấn luyện viên đối thủ có thể thay đổi chiến thuật trong suốt trận đấu như thế nào. Tất nhiên, đây là điều rất khó đoán, nhưng sự chuẩn bị kỹ lưỡng đôi khi có thể gợi ý cho tôi biết đối phương sẽ thay cầu thủ nào trong trận. Trở lại trận chung kết năm 1999 đó, tiền vệ chạy cánh của Bayern, Mario Basler, cầu thủ vô cùng nguy hiểm với các cú sút tự do, đã ghi bàn chỉ vài phút sau khi trận đấu bắt đầu. Một trụ cột trong nhiều năm của Bayer là Alexander Zickler đảm nhiệm hành lang cánh trái của họ. Chúng tôi đã dự đoán rằng cả Zickler và Basler có thể sẽ bị thay ra trong trận, không phải vì chúng tôi có phép mầu nào, mà chỉ vì đã xem nhiều băng hình về các trận đấu của Bayern, và biết rằng họ sẽ thay thế những cầu thủ này. Quả thật Zickler rời sân ở phút 71 và Basler cũng được thay ra ở phút 87. Những sự thay người này đã làm Bayern mất đi nhiều khả năng tấn công biên, do đó MU có thể tăng cường mặt trận tấn công trong những phút còn lại để tìm bàn gỡ hòa[13]. Nhiều năm sau, khi chuẩn bị cho trận bán kết Champions League với Barcelona năm 2008, Carlos Queiroz đặt những miếng đệm lên sân để chỉ cho các cầu thủ biết chính xác nơi anh muốn họ có mặt; và một vài miếng đệm được đặt gần như chồng lên nhau để nhấn mạnh là chúng tôi muốn Scholes và Carrick phải "bóp nghẹt" những cuộc tấn công trung lộ của đối thủ như thế nào. Kết quả là Barcelona đã thất bại trong việc ghi bàn ở cả hai lượt đấu[14].

Có một quy trình chuẩn bị "chuẩn hóa" cho khoảng thời gian 36 tiếng trước trận đấu. Trước buổi tập, chúng tôi cho các cầu thủ xem một video ngắn gọn súc tích về đối thủ, và sau đó ở khách sạn, vào buổi tối của trận đấu, chúng tôi sẽ tập trung sự chú ý của họ vào những thứ cần phải lưu tâm. Những đoạn video đều ngắn gọn vì hầu hết những cầu thủ, đặc biệt là những cầu thủ trẻ, ít có khả năng tập trung vào những thứ này. Tôi thường

nhắc đi nhắc lại những điểm yếu của đối phương hơn là những điểm mạnh của họ. Tuy việc nghiên cứu video về những cầu thủ tấn công nguy hiểm của đối phương là chuyện tốt, nhưng cuối cùng thì không ai có thể chiến thắng bằng cách phòng thủ. Cách để thắng những trận đấu, những cuộc chiến và những trò chơi luôn là tấn công và ép sân đối phương. Vì vậy tôi sẽ luôn luôn lặp lại những điểm yếu của đối phương – một phần để khai thác chúng và một phần để gieo vào đầu óc các cầu thủ cảm giác về những gì có thể làm được. Nếu quá quan tâm đến điểm mạnh của đối thủ, bạn chỉ gieo những hạt giống nghi ngờ vào các cầu thủ của bạn mà thôi.

Vào ngày thi đấu, tôi chốt danh sách đội hình và duyệt qua các chiến thuật mà tôi muốn sử dụng. Tôi còn tập trung vào một số vấn đề nhỏ khác, ví dụ như... kiểm tra xem cầu thủ nào của đối phương lần đầu tiên ra mắt tại Old Trafford. Chúng tôi đã từng cố tình gây nhiều áp lực hơn lên những cá nhân này – đó là một cách MU "chào đón" họ! Ngoài ra, tôi còn rất chú ý đến những cầu thủ tài năng nhưng "lười biếng" của đối phương, những người có tiềm năng bùng nổ vào 20 phút cuối trận, vì họ không chơi hết mình và tốn quá nhiều sức trong thời gian trước đó. Matthew Le Tissier, người đã hơn 500 lần khoác áo Southampton, là một trong những cầu thủ dạng này. Cậu ta có thể chơi vật vờ trong phần lớn thời gian của trận đấu, và khi mọi người đã kiệt sức, cậu ta bất thình lình phá hỏng cả buổi chiều của chúng tôi bằng một bàn thắng! Những cầu thủ khác thuộc nhóm này là những người chơi tự do trên hàng công, những "số 10" ở Tây Ban Nha hay Nam Mỹ. Họ lượn lờ giữa hàng tiền vệ và những tiền đạo, và bạn không bao giờ biết được liệu họ sẽ chơi lệch trái, lệch phải hay ở giữa sân. David Silva là một trong hai hoặc ba cầu thủ đảm nhiệm vai trò này tại đội Valencia. Những kiểu cầu thủ này được tự do di chuyển, họ để dành năng lượng cho đến khi đội của họ đoạt được bóng. Vì họ có thể xuất hiện ở những khu vực khác nhau trên sân chứ không giới hạn trong một khu vực nhất định, chúng tôi không thể rời mắt khỏi họ trong bất kỳ giây phút nào!

Ở đội của chúng tôi, những cầu thủ giỏi nhất là những người nghiêm túc nhất, khắt khe nhất trong quá trình chuẩn bị. Đó là một phần lý do tại sao họ trở nên giỏi hay vĩ đại! David Beckham, Ryan Giggs, Cristiano Ronaldo và

Wayne Rooney đều ở lại sau buổi tập để hoàn thiện những cú sút phạt trực tiếp. Họ không biến mất để đi tắm hoặc massage cho đã, hoặc vội vã bước ra khỏi cửa, chạy nhanh đến đại lý xe hơi nào đó để quay quảng cáo. Họ kiên quyết dành thêm 30 phút để cố tập "vuốt" trái bóng qua một dãy ma nơ canh làm hàng rào và vượt qua cả thủ môn. Đó là vì sao Beckham trở thành bậc thầy về sút phạt ở cự ly cách khung thành từ 25 đến 30 yard; với Giggs là cự ly từ 18 đến 23 yard; trong khi Rooney giỏi hơn khi ở gần vòng cấm địa. Còn với Ronaldo, cậu ấy có khả năng ghi bàn bằng những cú sút phạt trực tiếp ngay cả... từ phần sân nhà!

Đám đông nhìn bàn thắng Beckham ghi từ vạch giữa sân khi đá với Wimbledon vào năm 1996 như thể đó là một phép lạ. Nhưng... chẳng có phép lạ gì ở đây hết. Cậu ấy hẳn đã tập cú sút ấy hàng trăm lần, vì vậy khi cơ hội xuất hiện, David đã nắm được ngay. Nhiều bàn thắng của các cầu thủ United cũng tương tự như vậy. Chúng đã được ghi, và dĩ nhiên được tập luyện, trong hàng trăm giờ đồng hồ suốt những buổi luyện tập.

Tôi ngưỡng mộ cách một số huấn luyện viên khác đã chuẩn bị cho đội của họ, khi nhiều vị gặp thách thức trong việc khai thác một đội hình gồm những cầu thủ kém xa tài năng so với những gì mà tôi có tại Manchester United. Sam Allardyce, người chơi cho Bolton và Preston trong hầu hết sự nghiệp cầu thủ trước khi huấn luyện các CLB Bolton, Newcastle, Blackburn và West Ham ở Premier League, là một ví dụ hàng đầu. Kevin Davies là một tiền đạo hay của Sam ở Bolton, nhưng anh ta không nhanh nhẹn, lại còn hơi "cồng kềnh" nữa...

Khi Sam huấn luyện Bolton (từ 1999 đến 2007), ông tập trung khai thác từng chút từng chút ưu điểm từ những cầu thủ như Davies, bằng việc chuẩn bị kỹ càng, bằng bất cứ phương tiện gì mà công nghệ có thể hỗ trợ. Ông biết đường bóng nào đi vào vòng cấm địa sẽ đảm bảo gây rắc rối cho đối phương; thậm chí ông còn cho lắp các máy tập xe đạp vào trong đường hầm để các cầu thủ dự bị có thể khởi động một cách đầy đủ trước khi vào sân. Điều này ít khi được thừa nhận, nhưng niềm tin của Sam vào những ích lợi của việc chuẩn bị đã mang lại nhiều lợi ích, ngay cả khi các ông chủ CLB

cũng không có một chút ý niệm mơ hồ nào về việc làm Sam có thể biến những cầu thủ trung bình thành một đội ngon lành như vậy.

Có một vài lần khi MU phải chịu cảnh tụt hậu vô cùng nghiêm trọng, tôi bắt buộc phải kiểm tra lại toàn bộ cách tiếp cận của chúng tôi. Sau khi Chelsea đoạt danh hiệu Premier League mùa 2004–2005, tôi đã nhìn lại toàn bộ sự chuẩn bị của chúng tôi trước mùa giải. Chelsea đã đè bẹp tất cả những CLB khác và đã kết thúc mùa giải với 95 điểm so với Arsenal 83 điểm và United 77 điểm. Thật là nhục nhã. Chúng tôi đã mất cả một mùa giải để theo đuôi họ, nhưng không có cách nào đuổi kịp Chelsea. Tôi không muốn chuyện này xảy ra một lần nữa.

Sau chiến thắng đầu tiên của Chelsea, tôi đã tập trung nhiều hơn vào cường độ chuẩn bị của đội bóng trước mùa giải. Chelsea chỉ mới mạnh hơn nhiều so với United trong mùa giải 2004-2005. Chúng tôi đã tái thiết lịch thi đấu trước mùa giải cho năm 2006-2007 (còn lịch trình của mùa 2005-2006 khi đó đã được ấn định!) để chúng tôi có thể đấu với những đội có thứ hạng cao hơn và có tính cạnh tranh nhiều hơn. Tuy việc du đấu ở những quốc gia có một lượng lớn fan hâm mộ của CLB là điều quan trọng, vẫn chẳng có ý nghĩa gì nhiều nếu MU đến những nơi mà thủ môn Fabien Barthez có thể chơi ở vị trí... tiền đạo. Vì vậy chúng tôi đã đưa ra một số thay đổi quan trọng: sẽ ích lợi hơn nhiều khi chơi những giao hữu nhiều thách thức hơn là thắng một trận 10-0 mà như đi dạo trong công viên ở Thái Lan. Đó là một bài học thực tế cho tôi về những rủi ro của việc trung thành với những thông lệ trong quá khứ, không chịu thay đổi và thích nghi với thời cuộc.

Bất chấp chiến thắng của Chelsea, tôi không muốn thúc ép mọi thứ trong giai đoạn trước mùa giải tiếp theo. Tôi muốn làm cho các cầu thủ cảm thấy thoải mái khi quay lại nhịp độ của mùa giải theo cung cách từ từ. Những vận động viên có thành tích cao có khuynh hướng thúc đẩy bản thân quá mức hoặc luyện tập quá sức. Với một số người, đó còn là sự ám ảnh, trong khi một số người khác lo lắng về sự đi xuống của thể lực có thể khiến họ mất vị trí của mình ở trong đội. Trước mùa giải, chúng tôi sẽ luyện tập về tốc độ cho cầu thủ, nhưng chúng tôi sẽ tránh xa những va chạm thể chất nghiêm trọng hoặc những bài tập cường độ cao ngắt quãng. Sẽ không bao

giờ có bất kỳ bài giảng dài dòng và nghiêm trọng, những mổ xẻ phân tích chi tiết về mùa giải trước, hoặc hàng tá những giờ phân tích băng hình nào hết. Thay vào đó chúng tôi tiến hành kiểm tra sức khỏe các cầu thủ; dựng một dãy 15 "trạm y tế" trong phòng tập thể dục với sự có mặt của y tá và bác sĩ để tiến hành một loạt các kiểm tra với mỗi cầu thủ. Việc này cho phép chúng tôi có được sự hiểu biết chính xác về tình trạng thể chất và sức khỏe của từng người. Chúng tôi tiến hành những kiểm tra cụ thể đối với tim và những đánh giá toàn diện với máu; chụp quét các dây chằng với máy siêu âm và kiểm tra để đảm bảo rằng việc tiêm chủng các loại vẫn đang được thực hiện đầy đủ. Chúng tôi cũng xem xét kỹ lưỡng sự linh hoạt, sự chuyển động và sự thăng bằng của các cầu thủ; rồi kiểm tra thị lực và đánh giá nhận thức của các cầu thủ, để xuyên suốt mùa giải CLB có một mốc chuẩn để dựa vào đó sẽ kiểm tra sự nghiêm trọng của những chấn động. Một cách hình ảnh, chúng tôi kiểm tra họ từ đầu đến chân: cầu thủ được nha sĩ kiểm tra răng và các bác sỹ chuyên khoa kiểm tra bàn chân. Tất cả những việc này cho phép chúng tôi biết được mỗi cầu thủ sẽ dễ bị chấn thương như thế nào, để phân loại họ thành ba nhóm: cao, trung bình và thấp. Sau đó chúng tôi sẽ thiết kế các chương trình tập luyện trong phòng tập, phù hợp với từng cầu thủ, trong giai đoạn đầu của mùa giải.

Việc thay đổi lịch trình thường lệ của chúng tôi trước mùa giải cần thêm một chút thời gian để gặt hái được thành công. Như mọi người đã biết, vào mùa giải 2005-2006, Chelsea vô địch Premier League một lần nữa, MU về nhì với khoảng cách đã giảm đáng kể: chỉ còn 8 điểm. Qua mùa giải 2006-2007 sự sung sức của chúng tôi đã cải thiện đủ để biến 8 điểm thiếu hụt đó thành danh hiệu vô địch Premier League – lần này MU về đích và hơn Chelsea 6 điểm!

Trong bóng đá, cũng như trong các hoạt động khác, đôi khi những kế hoạch được chuẩn bị tốt nhất thỉnh thoảng vẫn thất bại, và khi đó sự ứng biến là cần thiết. Điều này thực sự xảy ra tương đối thường xuyên. Tôi thường thay đổi mọi thứ một chút trong suốt trận đấu hoặc khi còn một hiệp. Một ví dụ xuất hiện trong đầu tôi là trận đấu với West Ham vào tuần kết thúc mùa giải vào tháng 4-2011. Một vài tháng trước đó, West Ham đã đập chúng tôi tan tác với tỉ số 4-0 ở Carling Cup khi tôi đưa ra sân một đội

hình toàn những cầu thủ trẻ. Vào cuối trận đấu đó, Wally Downes, huấn luyện viên West Ham, đã hỏi Wes Brown khi cầu thủ này đang chờ ở đường biên để vào thay Johnny Evans rằng: "Ê, cậu sẽ tạo ra sự khác biệt chứ?" Điều đó làm tôi phát cáu, giống như những lời chế nhạo từ cổ động viên của West Ham sau trận đấu, những người đã rất hung hăng với tôi ở bãi đậu xe. Tôi đã nói với họ rằng: "Chúng tôi sẽ trở lại đây vào tháng tư và cho các anh xuống hạng". Tuy nhiên, hết hiệp một trong trận đấu vào cuối mùa giải, MU lại bị dẫn 0-2 và tôi còn rất xa mới thực hiện được lời hứa của mình. Vì vậy tôi đã "vứt qua cửa sổ" kế hoạch thi đấu của mình hôm đó, đưa Patrice Evra, người đã chơi cho tuyển Pháp vào giữa tuần, ra khỏi sân, và kéo Ryan Giggs xuống đá hậu vệ trái. Cuối cùng MU đã thắng với tỉ số 4-2, trong đó Rooney ghi được một hat-trick[15]. Vài tuần sau đó, khi mùa giải kết thúc, West Ham bị rớt hạng.

Một điều tương tự đã diễn ra ở Old Trafford vào năm 2009 khi chúng tôi đang thua Tottenham Hotspur 2-0. Vào giờ giải lao tôi đã thay Nani bằng Carlos Tévez, tiền đạo người Argentina, và hiệu quả là vô cùng to lớn. Tévez giống như một con chuột đồ chơi, ngoại trừ việc bạn không bao giờ phải lên giây cót – cậu ta là người không biết mệt: vào sân và bắt đầu lao vào mọi cầu thủ của Tottenham, hoàn toàn làm thay đổi tốc độ của trận đấu và khích động người hâm mộ. Chúng tôi đã thắng với tỉ số 5-2 và tiếp tục đoạt danh hiệu vô địch Premier League với cách biệt 4 điểm. Thật kỳ lạ khi nghĩ về hiệu quả của một thay đổi như vậy so với kế hoạch.

Thỉnh thoảng chúng tôi cũng bị đánh lừa bởi các đối thủ, những người đã tiếp cận trận đấu với những chiến thuật được điều chỉnh tinh vi hơn, với sự chuẩn bị kỹ càng hơn. Vào năm 1996, Newcastle United đã đánh bại chúng tôi 5-0 ở St James' Park. Kevin Keegan, huấn luyện viên trưởng của Newcastle, đã cho ra sân một đội bóng gồm toàn những chân sút đáng sợ: Alan Shearer, Les Ferdinand, Peter Beardsley và David Ginola. Thất bại hủy diệt đó của MU thể hiện rõ ràng ở bàn thắng cuối cùng, được ghi bởi trung vệ người Bỉ Philippe Albert, người đã sút bóng qua đầu thủ môn của chúng tôi, Peter Schmeichel, từ khoảng cách chừng 18.3m. Chúng tôi thật sự nhục nhã.

Chúng tôi cũng có thể bị thua bởi sự yếu kém về kỷ luật của chính mình. Bạn có thể gặp rắc rối thực sự nếu các cầu thủ phớt lờ các kế hoạch hoặc không theo đúng như kế hoạch đã vạch ra. Điều đó đã xảy ra cho United ở cả hai trận chung kết Champions League trước Barcelona. Chúng tôi đã thua cả hai trận bởi 2-3 cầu thủ đã phớt lờ kế hoạch của huấn luyện viên, đã chơi theo kiểu của riêng họ. Bạn không thể làm chuyện đó khi đối mặt Barcelona, đặc biệt là khi CLB đó được huấn luyện bởi Pep Guardiola, bởi khả năng kiểm soát bóng của họ. United đã quen với việc sở hữu bóng vào khoảng ba phần tư thời gian thi đấu, vì vậy khi chúng tôi biết rằng, do khả năng kiểm soát bóng vượt trội, Barcelona sẽ buộc chúng tôi phải chơi một trận đấu "khác thường".

Thỉnh thoảng chúng tôi cũng bị thua do bầu không khí mà MU phải đối mặt. Có hai sân vận động luôn luôn gây phiền toái – đó là khi chúng tôi đá với Liverpool ở Anfield, và Leeds ở Elland Road (khi họ còn là những đối thủ thường xuyên của MU). Chúng tôi đã đến Anfield với những cầu thủ giỏi nhất, nhưng đám đông khán giả – những con người tàn nhẫn trước đội khách và trước những quyết định mà họ không tán thành của trọng tài – luôn khơi lên một bầu không khí bào mòn đi sự tự tin của các cầu thủ và làm họ mất tập trung. Chỉ mất một vài phút giây ngắn ngủi để phá hủy hàng giờ luyện tập hết mình, và bạn hầu như không thể làm gì được để giúp các cầu thủ của mình trong những tình huống đó. Tuy có những tương đồng giữa bóng đá và cờ vua, rõ ràng những tiền vệ chạy cánh, thủ môn và trung vệ không thể hoàn toàn giống như những quân cờ - xe, tượng hay mã – họ chỉ là những "người trần mắt thịt" mà thôi.

Một yếu tố trong quá trình chuẩn bị đáng được đề cập là cách tôi quan niệm về rủi ro. Tôi không ngạc nhiên nếu một vài người quan sát cảm thấy rằng

phần lớn thành công của United là do sự sẵn sàng liều lĩnh và tận dụng những cơ hội. Khi đám đông ở Old Trafford hò reo: "Tấn công! Tấn công! Tấn công!", thì mọi người sẽ dễ dàng nghĩ rằng chúng tôi sẽ tự động tiến lên mà không thèm để ý phòng bị gì hết. Thực tế thì tôi không bao giờ nghĩ như thế, vì một phần công việc của người lãnh đạo là loại bỏ càng nhiều rủi

ro càng tốt. Một số người có thể nghĩ rằng sự đam mê của tôi đối với môn đua ngựa và cá cược có nghĩa là về bản chất tôi là một kẻ bài bạc, nhưng điều đó không hề đúng. Trong cuộc sống riêng, tôi cực kỳ cẩn thận về số tiền mua một con ngựa hay đặt cược ở một vòng đua, và sự cẩn trọng tương tự cũng được áp dụng tại Old Trafford. Chúng tôi đã cố loại bỏ mọi khả năng rủi ro. Không thể kể hết có bao nhiêu cuộc trao đổi trong giờ giải lao khi tôi nhấn mạnh với cả đội rằng cần phải kiên nhẫn và chờ đội cơ hội thích hợp xuất hiện, hơn là chơi một cách liều mạng. Tôi sẽ chỉ mạo hiểm vào 15 phút cuối của trận đấu nếu MU đang bị dẫn một bàn, vì khi đó thua hai hay ba bàn chẳng còn là vấn đề nữa, và chỉ khi đó tôi mới sẵn sàng làm bất kỳ điều gì...

Thông thường, khi chuyện này xảy ra, chính đối thủ sẽ dâng cơ hội cho bạn bằng cách cố bảo vệ lợi thế tỷ số. Họ sẽ thay một tiền đạo bằng một hậu vệ và điều này có thể làm thay đổi toàn bộ cán cân trên sân. Đột nhiên, MU có thể dâng lên bao vây khu vực cấm địa mà không phải lo lắng nhiều về khả năng đối thủ phản công. Đối phương có lẽ nghĩ rằng họ đang loại bỏ rủi ro bằng cách lui về phòng thủ, nhưng xét trên tổng thể thì việc này lại mang đến lợi thế cho chúng tôi, mà không gia tăng quá mức sự rủi ro chúng tôi đối mặt. Và bàn thắng... thường đến với MU những phút giây này. Giá trị của bàn thắng ở những phút cuối trận chính là tác động của nó ở phòng thay đồ, nơi mọi người cùng ăn mừng rôm rả, là tác động với các cổ động viên, những người không thể chờ được tới khi về nhà hoặc ra tới quán để bàn mãi về bàn thắng đó.

Những người phê bình chúng tôi sẽ nói rằng đây là ăn may, hoặc hoàn toàn là do áp lực kéo dài trận đấu đến “giờ Fergie” (Fergie Time), nhưng trên thực tế đây chính là kết quả của việc chuẩn bị cẩn thận và có một phương pháp tiếp cận rủi ro có tính toán và thận trọng.

Hàng ngũ

Khi điều hành bất kỳ tổ chức nào, bạn phải nhìn càng xa càng tốt. Nhưng nếu tổ chức của bạn là một tổ chức như Manchester United thì góc nhìn của bạn phải liên tục thay đổi. Thỉnh thoảng, việc nhìn trước vài năm là có thể nhưng đôi khi không thể nhìn xa hơn được thách thức tiếp theo; hoặc, trong trường hợp của chúng tôi, là trận đấu tiếp theo. Nhưng việc ưu tiên cho một chiến lược dài hơi đối với CLB là vô cùng quan trọng, và tại United chúng tôi luôn luôn phải nghĩ đến thành phần đội bóng trước cả vài mùa. Vì vậy chúng tôi phải có một "băng chuyền" tài năng.

Mỗi trận đấu đòi hỏi 11 cầu thủ chính thức và 7 cầu thủ dự bị, và toàn bộ tổ chức của chúng tôi được thiết kế để có được đội hình đó. Tôi luôn luôn muốn biết hàng ngũ cầu thủ sẽ trông như thế nào cho đội bóng mà chúng tôi sẽ chọn trong ba năm tới. Việc tạo ra đội hình có phong độ thi đấu nhất quán sẽ dễ dàng hơn rất nhiều khi bạn đào tạo những cầu thủ trẻ, giúp họ phát triển và tạo cho họ một con đường dẫn đến thành công.

Đây không phải là một nhiệm vụ dễ dàng, bởi vì điều này có nghĩa là bạn phải sàng lọc từ hàng triệu cậu bé có ước mơ trở thành cầu thủ bóng đá, bạn phải xem hàng chục ngàn trận đấu – nhiều trận trong số đó diễn ra dưới bầu trời lạnh lẽo và những cơn mưa như trút nước. Gần đây tôi được biết rằng Steve Coppell, cầu thủ chơi cho United từ năm 1975 đến năm 1983 trước khi tiếp tục sự nghiệp trong vai trò là một huấn luyện viên trưởng, đã nói: "Giống như những con rùa ở những vùng biển phía Nam. Hàng ngàn trứng được ấp trên các bãi biển, nhưng chỉ một số rùa con nở ra và chạm được vào mặt nước". Steve tuyệt nhiên đúng, ngoại trừ việc ở United, chúng tôi quan tâm đến những con rùa mà chúng tôi nghĩ là có khả năng tồn tại qua những cuộc hành trình dài trên biển hơn là những con chỉ đến được mép nước.

Khi tôi gia nhập Aberdeen vào năm 1978, CLB có hai tuyển trạch viên; cho đến thời điểm tôi ra đi thì con số này đã là 17 tuyển trạch viên, những người có trách nhiệm tìm ra những tài năng bóng đá trẻ có triển vọng ở Scotland. Kết quả thật tuyệt vời. Khi Aberdeen chơi trận chung kết cúp C2 năm 1983 trước Real Madrid, chúng tôi đã cho ra sân tám cầu thủ được đào

tạo nội bộ, những chàng trai đã trưởng thành từ đội trẻ và chỉ có ba cầu thủ được mua về (hơn nữa, một trong ba người này, Gordon Strachan, đã có mặt ở CLB khi tôi chuyển về đó).

Kinh nghiệm của tôi với Gordon củng cố thêm niềm tin của tôi vào lợi ích của việc phát triển cầu thủ trẻ. Khi tôi gia nhập Aberdeen, Gordon đã mang tinh thần chuẩn bị ra đi vì người tiền nhiệm của tôi đã quyết định bán cậu ấy. Tôi trì hoãn việc chuyển nhượng cho tới khi tôi có cơ hội để tự đánh giá, vì tôi chỉ tin những gì tôi thấy. Vì vậy chúng tôi đã giữ Gordon lại, giúp cậu ấy nâng cao kỹ năng – đặc biệt là việc sử dụng toàn bộ chiều rộng của sân bóng và tìm được vị trí thích hợp cho mình. Sau đó Gordon đạt được những thành tích tuyệt vời: một sự nghiệp đỉnh cao trong vai trò là cầu thủ cho Manchester United và Scotland, một sự nghiệp huấn luyện cũng lên đến đỉnh cao khi dẫn dắt đội tuyển của chính quê hương mình.

Ở United, vào giữa những năm 1980, tuyển trạch viên có mặt ở khắp mọi nơi, từ Anh đến Ireland. Nhưng có một lỗ hổng trong hệ thống này: chỉ có bốn tuyển trạch viên phụ trách khu vực Greater Manchester[16] và khu vực xung quanh thành phố, và chỉ có hai người phụ trách toàn bộ khu vực Manchester. Để dẹp bỏ sự yếu kém này, chúng tôi đã thay đổi việc quản lý hệ thống cầu thủ trẻ, đưa vào sự lãnh đạo và nguồn năng lượng mới là Les Kershaw, với sự hỗ trợ của Nobby Stiles và Brian Kidd, những cựu cầu thủ MU từng vô địch cúp C1 năm 1968 và là những người rất am hiểu khu vực này. Les là một phát hiện có giá trị và lạ thường của chúng tôi: anh dạy môn Hóa học tại Đại học Manchester Metropolitan và đang làm tuyển trạch viên bán thời gian cho Arsenal khi được Bobby Charlton giới thiệu cho MU. Les mang tính khách quan của phòng thí nghiệm khoa học đến với Old Trafford và có một ảnh hưởng to lớn đến cách chúng tôi xây dựng nền tảng cho chương trình cầu thủ trẻ. Những tuyển trạch viên làm việc bán thời gian và chúng tôi xây dựng một khung lương theo hướng khích lệ cho họ. Họ có thu nhập chính cố định hằng tuần, và một khoản tiền thưởng nếu cầu thủ họ tuyển chọn được ký hợp đồng với CLB, gia nhập đội hình chính hoặc vào đội tuyển quốc gia. Họ cũng được trả thêm nếu cầu thủ đó chơi cho CLB nhiều năm.

Khi nhớ lại, bằng chứng tuyệt vời nhất về sức mạnh của cầu thủ trẻ là ở đội hình đã đoạt cú ăn ba vào năm 1999 của United. Đội hình đó bao gồm

30 cầu thủ, trong đó 15 người dưới 25 tuổi. Đội hình đó có David Beckham, lời quảng cáo hay nhất cho chính sách đội trẻ (youth-team policy). Lần đầu tiên chúng tôi biết đến David là vào năm 1986 khi cậu chỉ mới 12 tuổi và lọt vào tầm ngắm của tuyển trạch viên Malcolm Fidgeon, nhưng quá trình "lôi kéo" tài năng trẻ này xuất phát từ cuộc gặp gỡ với Bobby Charlton khi cậu bé tham dự trường bóng đá của huyền thoại Manchester United. Thật trùng hợp, năm 1986 cũng là năm chúng tôi biết đến Ryan Giggs. Ryan và David xuất hiện lần đầu tiên trong đội hình chính thức khi họ mới 17 tuổi. Nicky Butt và Gary Neville cũng chỉ 17 tuổi, Phil Neville 18 tuổi và Paul Scholes 19 tuổi khi họ lần đầu tiên chơi trong đội hình chính thức.

Tác động toàn diện của chương trình cầu thủ trẻ trở nên rõ ràng vào đầu mùa giải 1995-1996, khi 6 trong số 13 cầu thủ tôi cho ra sân trong trận đấu với Aston Villa – trận đó chúng tôi đã thua – trưởng thành từ hệ thống của chúng tôi. Alan Hansen, bình luận viên truyền hình kỳ cựu, quan sát kết quả và kết luận, khi ông ta tuyên bố với công chúng Anh tối hôm đó, rằng: "Bạn không thể đạt được điều gì với mấy thằng nhóc". Nhưng tôi, tôi lại luôn luôn nghĩ theo hướng ngược lại – bạn sẽ không bao giờ đạt được điều gì nếu không có mấy thằng nhóc đó.

Những người trẻ có thể mang lại một tinh thần tuyệt diệu cho tổ chức. Một cầu thủ trẻ sẽ không bao giờ quên người hoặc tổ chức đã mang lại cho cậu ấy cơ hội to lớn đầu tiên, từ đó đền đáp điều này bằng một lòng trung thành lâu dài. Với những cầu thủ trẻ thì không có gì là không thể, nói một cách hình ảnh thì họ dám "băng qua hàng rào kẽm gai" trong khi những cầu thủ lớn tuổi hơn sẽ chỉ cố tìm cánh cổng. Mỗi thế hệ cầu thủ đều nâng tầm vóc của môn thể thao này, bởi lẽ họ đứng trên nhiều bờ vai hơn so với thế hệ trước[17]. Ngày nay, điều đó đúng hơn bao giờ hết, do sự phổ biến của TV và việc mở rộng khu vực săn tài năng trong hệ thống tuyển mộ của các CLB lớn. TV đồng nghĩa với việc các cậu bé trên toàn thế giới có thể xem Lionel Messi hay Cristiano Ronaldo, và tôi chắc rằng hàng ngàn cậu bé từng cố bắt chước những động tác giả của Lionel hay những bước di chuyển của Cristiano. Đâu đó sẽ có vài cậu bé thậm chí cố nâng cao những kỹ năng của chính thần tượng của chúng, và cuối cùng chúng lại trở thành nguồn cảm hứng cho một thế hệ khác để đi đến những đỉnh cao sáng tạo hơn.

Tôi có cảm giác rằng phương pháp đào tạo cầu thủ trẻ tại MU là một phiên bản phóng to, thu nhỏ của phương pháp phát triển nhân sự trong một tổ chức lớn. Chúng tôi xây dựng những giai đoạn riêng biệt với cấu trúc cụ thể, và con đường đi đến thành công của cầu thủ trẻ cũng rõ ràng như với một người tốt nghiệp đại học gia nhập một công ty với vai trò tập sự và mơ ước một ngày sẽ trở thành phó chủ tịch, giám đốc điều hành hoặc CEO. Ở United các giai đoạn đó lần lượt là học viện trẻ, đội B, đội A, đội dự bị và đội hình chính thức. Theo đó, cúp FA Youth (cúp FA dành cho đội trẻ) là vô cùng quan trọng vì nó giúp các cầu thủ trẻ biết được hương vị của một giải đấu khó khăn, cảm nhận được quá trình chuẩn bị tương tự như tại đội hình chính thức, đồng thời và ý thức được sự khác biệt của việc trở thành người thắng cuộc và kẻ thua cuộc.

Khi lần đầu tiên làm việc những cậu bé tài năng, chúng tôi gần như "tàn sát" lũ nhóc: những bài tập vô tận, các huấn luyện viên nói thẳng thừng những gì chúng cần phải làm, phải học. Chúng tôi chắc chắn rằng chúng sẽ thành thạo những kỹ năng cần thiết để thành công, đó là lý do vì sao học viện trẻ MU hoàn toàn không phải là nơi để cười cợt. Các cậu bé tập luyện trước cái nhìn chằm chằm của Eric Harrison, luyện tập với cường độ cao vào các tối thứ ba và thứ năm, những buổi tập mà các huấn luyện viên của đội hình chính thức cũng tham gia sâu sát. Archie Knox và tôi rất quan tâm đến việc tham gia những buổi tập này, và Eric làm cho các cậu bé cảm thấy những buổi tập cũng quan trọng như là một trận chung kết. Một số cầu thủ thậm chí thấy thời gian học với Eric còn đáng sợ hơn nhiều so với thời gian tập luyện với chính tôi - huấn luyện viên trưởng. Khi những cậu bé trưởng thành, chúng tôi dễ dãi hơn một chút, và cuối cùng nếu họ vào được đội hình chính thức, chúng tôi có thể yêu cầu họ mài dũa một số khía cạnh trong trận đấu của họ, nhưng phần quan trọng nhất là những thách thức về mặt quản lý sẽ thay đổi. Khi đó, chúng tôi đã biết và tin tưởng vào khả năng của họ, vì vậy sự tập trung bắt đầu hướng sang những nhu cầu tâm lý và tình cảm của cầu thủ. Chúng tôi cũng bảo vệ họ khỏi báo chí, chẳng hạn Ryan Giggs mãi đến 20 tuổi mới có cuộc phỏng vấn đầu tiên, mà cũng chỉ là phỏng vấn với phóng viên Hugh McIlvanney của tờ *Sunday Times*, người chúng tôi biết là đáng tin cậy.

Một trong những cách chúng tôi pha trộn tuổi trẻ với kinh nghiệm là khá “bí mật”[18]: thỉnh thoảng những cầu thủ gạo cội như Bryan Robson hay Darren Fletcher sẽ chơi với đội dự bị. Đó là sự khích lệ to lớn đối với những cầu thủ mà chúng tôi sẽ tin cậy và sử dụng trong tương lai. Ngay cả khi những cầu thủ có kinh nghiệm chỉ xuất hiện ngoài đường biên và xem đội trẻ thi đấu, thì những cầu thủ trẻ vẫn có một sự gia tăng tự tin đáng kể. Bryan Robson, Steve Bruce, Brian McClair đều làm việc này, và Gary Neville cũng sẽ giúp những cầu thủ trẻ có được bản hợp đồng chính thức của họ. Mỗi người trong số họ có một cách riêng để giúp những cầu thủ trẻ. Gary luôn luôn khiển trách họ, nhưng cậu ấy muốn họ thành công. Cũng lạ là chính bản thân Gary khi gia nhập đội hình chính thức cũng phải chịu áp lực tương tự từ đàn anh Peter Schmeichel. Với Ryan Giggs, “sư phụ” trong đội hình chính thức của cậu ta là Paul Ince. Chuyện tương tự cũng xảy ra với tôi khi còn là một cầu thủ trẻ ở St Johnstone: tôi có ba đàn anh là Jim Walker, Jimmy Little và Ron McKevin hỗ trợ. Tại United, Eric Cantona đã thể hiện một trong những hành động rất đàn anh với các cầu thủ trẻ: sau khi cả đội chia nhau phần tiền do xuất hiện trên truyền thông về trận chung kết cúp FA, mỗi cá nhân được quyền lựa chọn hoặc là lấy phần chia của mình hoặc là để lại rút thăm theo kiểu “thắng ăn hết”. Tất cả những cầu thủ trẻ, như David Beckham và Gary Neville, đều chọn cách lấy phần của mình, nhưng Paul Scholes và Nicky Butt để lại. Khi Eric thắng vụ rút thăm, cậu ta đã đưa toàn bộ giải thưởng của mình Paul Scholes và Nicky Butt, những cầu thủ mới tham gia vào đội hình chính thức, và với họ 7.500 bảng là tương đương với hai tháng lương. Lý do của cậu ta cũng... rất Eric: “Vì tụi nó chịu chơi!”.

Thật tốt khi cầu thủ trẻ cảm thấy có một người bảo trợ mà cậu ta có thể tin cậy, người thực lòng tâm quan tâm đến lợi ích của cậu ta. Có một sự ràng buộc tự nhiên giữa các cầu thủ, sâu sắc hơn nhiều so với mối liên kết giữa huấn luyện viên với cầu thủ. Một phần là do khoảng cách thông thường về mặt tổ chức tồn tại giữa nhân viên và người quản lý, phần khác là do cách biệt tuổi tác. Chẳng hạn vào thời gian trước khi tôi nghỉ làm ở United, James Wilson sẽ dễ dàng tâm sự với Patrice Evra hơn là với tôi, vì tuổi tôi đáng tuổi... ông nội cậu ta! Có rất nhiều điều cần nói về việc hoặc là chọn được, hoặc là đủ may mắn để có được, một người bảo trợ phù hợp. Người thầy giỏi nhất có thể thay đổi cuộc đời bạn.

Bất kể chúng tôi đã nỗ lực như thế nào để tôi luyện các cầu thủ trẻ, vẫn phải thừa nhận rằng về mặt này Barcelona làm tốt hơn bất kỳ CLB nào. Cái cách mà họ phát triển những cậu bé thành những cầu thủ giỏi nhất trên thế giới thật ngoạn mục. Điều này minh chứng cho những lợi ích của việc đầu tư dài hơi vào con người và việc đào tạo kỹ lưỡng theo cách thức của tổ chức. Làm việc theo nhóm (teamwork) chỉ thật sự hiệu quả nếu xuất phát từ việc hiểu rõ nhau, có mối gắn kết thân thiết với nhau. Trong một công ty, những người làm việc cùng nhau trong một thời gian dài sẽ biết đồng nghiệp phản ứng như thế nào trong những tình huống cụ thể, thậm chí có thể... đoán trước điều đồng nghiệp sẽ nói. Điều tương tự cũng đúng với sân cỏ, với ví dụ kỳ diệu nhất là “cỗ xe tam mã” Messi-Iniesta-Xavi của Barcelona. Ba chàng trai này hiểu nhau đến nỗi cách họ chuyền bóng theo một vòng tròn nhỏ giữa họ khiến bạn phải chóng mặt như đang xem trò tàu lượn vòng vậy.

Ở Arsenal, Arsène Wenger áp dụng một cách riêng trong việc xây dựng kế hoạch dài hạn. Lúc mới qua Anh, chính sách của ông dựa trên kiến thức về bóng đá Pháp, phương pháp phát triển đội bóng của ông là mua nhiều cầu thủ Pháp tầm trên dưới 20 tuổi như Thierry Henry, Patrick Vieira và Nicolas Anelka. Gần đây Arsène có một số điều chỉnh và đã chi những khoản tiền lớn để mua về Mesut Ozil (người Đức) và Alexis Sánchez (Chile) và một số cầu thủ trẻ người Anh như OxladeChamberlain, Walcott và Chambers.

Trong thập niên cuối cùng của tôi ở United, chúng tôi cũng sử dụng chiến thuật tương tự. Chúng tôi quăng lưới ở những vùng biển xa hơn và đã mua anh em sinh đôi nhà Da Silva từ Brazil khi họ 17 tuổi, Giuseppe Rossi, trung phong người Italy (sau đó bán lại cho Villarreal) và Gérard Piqué từ Barcelona khi cậu ấy chỉ mới chỉ 17 tuổi. Ở Anh, các cầu thủ có thể được đề nghị một hợp đồng chuyên nghiệp từ khi 16 tuổi, được ký hợp đồng chính thức khi 17 tuổi. Tương tự, luật Tây Ban Nha cho phép chúng tôi đề nghị một hợp đồng với Piqué ở tuổi 16, nhưng các CLB của Tây Ban Nha lại không thể làm điều này, do đó không thể bảo vệ những “tài sản” trong nước họ. Đây cũng là trường hợp khi Cesc Fàbregas ký hợp đồng với Arsenal.

Sự tập trung của chúng tôi vào các cầu thủ trẻ càng mạnh mẽ hơn theo năm tháng, và hệ thống của chúng tôi càng trở nên hài hòa hơn. Mạng lưới toàn cầu của United mở rộng để tuyển chọn những cầu thủ trẻ giỏi nhất, bất kể họ đang chơi ở quốc gia nào, như Macheda (Italy), Possebon (Brazil) và Januzaj (Bỉ). Trong vài mùa giải cuối cùng của tôi ở United, chúng tôi đã ký hợp đồng với một loạt cầu thủ trẻ: Tyler Blackett, Paddy McNair, James Wilson, Andreas Pereira và Will Keane. Nếu được tự quyết định, tôi thậm chí muốn theo dõi tất cả bọn con trai của các cầu thủ United mà có tiềm năng lớn, để đưa chúng vào hệ thống đào tạo cầu thủ trẻ của MU. Cần nhấn mạnh tầm quan trọng của việc đầu tư vào những cơ sở vật chất và điều kiện tập luyện để có thể thu hút các cầu thủ trẻ và nhất là thuyết phục cha mẹ của chúng. Các bậc cha mẹ đều muốn điều tốt nhất cho con cái của mình, và những CLB có thể chứng minh sự hỗ trợ này sẽ có vị thế đàm phán tốt hơn. Sẽ khó khăn hơn rất nhiều để quảng cáo về những giấc mơ tương lai nếu bạn không thể chỉ ra những thứ trong hiện tại có thể biến giấc mơ đó thành hiện thực – đó là đội ngũ nhân viên và những điều kiện hỗ trợ của CLB.


SHARP
SHARP
THE F.A.

TẬP HỢP MỌI NGƯỜI

Làm việc theo nhóm

Cân bằng là chìa khóa cho mỗi đội bóng: bạn không thể thắng một trận đấu với 11 thủ môn hoặc với một nhóm cầu thủ có kỹ năng giống nhau. Tôi nghĩ điều này cũng đúng trong những tổ chức khác.

Chúng tôi đã suy nghĩ rất nhiều về độ tuổi của các cầu thủ trong đội, và theo dõi sát sao việc có bao nhiêu cầu thủ trên 30 tuổi, từ 23 đến 30 tuổi, và từ 20 đến 23 tuổi. Tôi không bao giờ muốn một đội bóng hoặc quá già, khi các cầu thủ trở nên chậm chạp hoặc phải mất nhiều thời gian hơn để hồi phục sau chấn thương, nhưng tôi cũng không một đội bóng quá trẻ, không có kinh nghiệm và chơi bốc đồng.

Tôi đã đọc một số tài liệu viết về tình trạng của Manchester United khi tôi nghỉ hưu. Bạn có thể sẽ nghĩ rằng tôi đã bỏ lại 11 cái xác trên bậc thềm của nhà tang lễ[19]. Thật là khôi hài! Vào đầu mùa giải 2012-2013 tôi chưa hề nghĩ mình sẽ nghỉ hưu, và tôi vẫn toàn tâm toàn ý như mọi khi để đảm bảo chúng tôi được trang bị tốt cho những chiến dịch trong tương lai. Vào cuối mùa giải đó, độ tuổi trung bình của đội chỉ ở mức dưới 26 – tức là tương đương với độ tuổi trung bình trong suốt 25 năm qua của CLB.

Nhiều chi tiết được thêu dệt từ chi tiết chúng tôi có một số cầu thủ đã 30 tuổi hoặc già hơn. Điều đó đúng, nhưng người ta quên rằng ngày nay một cầu thủ biết chăm sóc bản thân có thể được kỳ vọng thi đấu với phong độ đỉnh cao cho tới 35-36 tuổi. Cách đây 25 năm thì chuyện này là không thể, trước khi tất cả chúng ta bắt đầu để ý đến những lợi ích của khoa học thể thao, chế độ dinh dưỡng, chế độ luyện tập hiện đại hơn và những sân cỏ tốt hơn. Juventus không hề bất cẩn khi ký một hợp đồng 2 năm với Patrice Evra vào năm 2014 khi cầu thủ này đã 33 tuổi: Patrice là một phần của đội bóng Juventus đã đánh bại Real Madrid để có mặt tại chung kết Champions League năm ngoái, một đội hình với 6 cầu thủ từ 30 tuổi trở lên. Chelsea đã ký hợp đồng với Didier Drogba 36 tuổi vào mùa hè năm 2014, và cậu ta tiếp tục ra sân 40 lần trong một mùa giải mà họ thắng cả Premier League lẫn League Cup.

Khi tôi đến United, tuổi trung bình của đội là quá cao so với ý tôi. Tôi đã cố tìm hiểu xem liệu mình có thể làm gì để khiến họ mạnh hơn không, và

tìm tòi phân tích mọi chi tiết trong cơ cấu tổ chức: việc chuẩn bị trước mùa giải, việc luyện tập, cách chúng tôi bắt đầu mùa giải và lý do chúng tôi thua những trận cụ thể. Từ năm 1988 đến năm 1991 tôi đã đi đến kết luận rằng tuổi tác chính là kẻ thù của đội, và nói với chủ tịch Martin Edwards tiến hành một cuộc bán tháo toàn bộ với bất kỳ giá nào có thể. Ngày nay, tôi có lẽ còn làm việc này sớm hơn! Nhưng vào những năm 1980, trước buổi bình minh của giải Premier League và hàng đống tiền từ truyền hình, chúng tôi đã không có đủ sức mạnh tài chính. Tôi cũng hy vọng rằng với thời gian, tôi có thể mua thêm cầu thủ, đặc biệt là những cầu thủ ở tầm trình độ quốc tế, gia tăng mức độ tham vọng và nâng cao trình độ thi đấu của họ. Cho đến cuối những năm 1980, tôi đã quyết định xóa sạch danh sách cầu thủ cũ và chỉ giữ lại càng nhiều cầu thủ trẻ càng tốt trong khả năng của tôi. Vì vậy chúng tôi đã bán Jesper Olsen (27 tuổi) với giá 400.000 bảng, Gordon Strachan (32 tuổi) với giá 300.000 Bảng, Paul McGrath (29 tuổi) với giá 450.000 bảng, Chris Turner (30 tuổi) với giá 175.000 bảng và Norman Whiteside (24 tuổi) với giá 600.000 bảng, và chuyển nhượng miễn phí Kevin Moran (32 tuổi) và Frank Stapleton (31 tuổi). Những thương vụ này giúp xóa sạch những vấn đề cũ và cho tôi cơ hội để bắt đầu khôi phục đội bóng. Thay vào đó chúng tôi ký hợp đồng với Gary Pallister (24 tuổi), Neil Webb (26 tuổi), Mick Phelan (26 tuổi) và Danny Wallace (25 tuổi). Việc đối mặt với vấn đề, đi đến quyết định rằng thành phần đội hình không ổn và từ đó thay đổi đội hình, tất cả đã đặt nền móng cho những thành công sau này của United. Tôi phải mất thời gian để đương đầu với thực tại và bán những cầu thủ này; và sau này khi nhớ lại, tôi thấy mình đã... quá chần chừ. Khi mọi việc đã xong xuôi, tôi nhớ là đã cảm thấy như trải qua một nghi lễ thanh tẩy, một sự giải thoát thật sự. Tôi tự nhủ tại sao mình phải mất quá nhiều thời gian như vậy...

Việc mang lại sự cân bằng cho một tổ chức không diễn ra ngay lập tức, mà là một công việc thường xuyên, liên tục. Tôi cảm thấy mình lúc nào cũng phải chỉnh đi chỉnh lại mọi thứ - mặc dù đôi khi, chúng tôi phải làm nhiều hơn là những việc đơn giản như “chỉnh phanh, thay dầu”. Chúng tôi cần phải thay đổi theo thời gian, chúng tôi đã làm như vậy, theo những chu kỳ khoảng mỗi bốn năm. Đội hình Manchester United đầu những năm 1990

là những chàng trai của Vương quốc Anh và đầy cơ bắp. Đến cuối những năm 1990 nó trở nên tao nhã hơn, và khoảng một thập kỷ sau đội hình đã mang tính "châu Âu lục địa": sự có mặt của những cầu thủ nước ngoài như Ronaldo, Nani và Evra tại Anh sẽ trông khá kỳ quặc vào cuối những năm 1980. Bất cứ khi nào chúng tôi chuyển nhượng những cầu thủ được ưa thích, những người đã qua thời kỳ hoàng kim hoặc đã mất vị trí trong đội, thì luôn luôn có nhiều lời lăng mạ sỉ nhục. Tôi không thích thú gì khi làm điều này, nhưng đó là một trong những điều cần thiết của cuộc sống. Khi bán Paul Ince cho Inter Milan vào năm 1995, tôi đã nhận được một đống thư chửi rủa. Nhưng điều mà người hâm mộ không hiểu là tôi đã phải chịu áp lực đáng kể để bảo đảm vị trí trong đội hình cho những người như Nicky Butt, Paul Scholes và David Beckham. Ben Thornley, một cầu thủ trẻ khác vào thời điểm đó, cũng gần như có chỗ trong đội một, cho đến khi cậu ấy bị chấn thương nghiêm trọng trong một trận đấu của đội dự bị. Vậy đó, tôi không muốn mất những cầu thủ này về các CLB khác: lúc đó chúng tôi nhận được rất nhiều đề nghị hỏi xem MU có định bán Butt hay không. Một điều tương tự đã diễn ra khi tôi quyết định bán trung vệ Hà Lan Jaap Stam vào năm 2001. Lúc đó cậu ta 29 tuổi, và Lazio đề nghị mua với giá hơn 15 triệu bảng, một cái giá mà tôi nghĩ là rất tốt, nhất là thời điểm đó tôi biết có thể ký hợp đồng với Laurent Blanc với giá gần như miễn phí. Tôi cảm thấy rất khó để nói cho Stam biết về quyết định này, vì tôi có thể thấy trước cậu ta sẽ khổ sở như thế nào. Cuối cùng tôi đã báo tin khi gặp Stam... ở một trạm xăng – một địa điểm có lẽ cũng chẳng làm cho mọi thứ dễ dàng hơn chút nào cho cả hai chúng tôi. Đó là một quyết định đúng đắn cho United, mặc dù Jaap tiếp tục chơi tốt trong vài năm sau khi từ biệt Old Trafford, và sau này hồi tưởng lại thì việc bán cậu ấy là hơi hấp tấp.

Mỗi thành viên của một đội phải hiểu rằng họ là một mảnh ghép trong trò chơi xếp hình: thiếu một mảnh ghép thì bức hình sẽ mất đẹp. Mỗi cầu thủ phải biết được những phẩm chất và những điểm mạnh của các đồng đội. Trong bóng đá, 8 chứ không phải 11 cầu thủ thắng trận, bởi lẽ mọi người ai cũng có những ngày kém phong độ, và hầu như không thể có một ngày mà 11 cầu thủ chơi hoàn hảo cùng một lúc!

Trong số 2.131 trận tôi đã huấn luyện trong gần hơn 40 năm, tôi chỉ có thể nêu được khoảng 20 trận mà trong đó tất cả các cầu thủ đều chơi hoàn hảo. Một trận đấu in sâu vào tâm trí như là một ví dụ cho điều này là khi MU gặp Wimbledon ở vòng 5 cúp FA năm 1994. Tại thời điểm đó Wimbledon vẫn còn chơi tại Premier League, đội hình của họ gồm những cầu thủ to lớn, mạnh mẽ, đầy tính chiến đấu. Hôm đó MU đã kiểm soát bóng rất tốt, và một trong số các bàn thắng đã đến sau một đường chuyền tuyệt diệu[20]. Đó là một trong số ít trận đấu mà ở đó phong độ thi đấu của chúng tôi đạt đỉnh! Trong khi trận gặp Wimbledon nói trên là ví dụ về việc chiến thắng đến từ kiểm soát trận đấu, thì hầu hết mọi người đều nhớ chiến thắng 7-1 trước Roma trong trận tứ kết Champions League 2007. Trận này là minh họa tốt nhất của tinh thần đồng đội và phối hợp tác chiến tới mức hoàn hảo nhất có thể.

Sự thực là có rất ít cầu thủ duy trì được sự ổn định ở mức cao. Một cầu thủ vừa ghi vài bàn thắng trong một trận đấu có thể “tịt ngòi” trong trận kế tiếp. Một hậu vệ có hàng loạt pha truy cản hiệu quả trong trận này có thể... ăn thẻ đỏ trong trận tiếp theo. Số lượng lớn các trận đấu trong một mùa bóng làm xói mòn mọi nỗ lực giữ vững phong độ. Các CLB hàng đầu châu Âu thường có 5-6 trận giao hữu trước mùa giải, cộng thêm – tùy vào số trận tại các giải cúp trong nước và châu Âu – từ 55 đến 65 trận trong suốt một mùa giải kéo dài hơn chín tháng. Điều này tương đương với nhịp độ 4-5 ngày / trận. Đồng thời, đối với một đội bóng ở tầm cỡ Manchester United thì hầu như mỗi cầu thủ đều chơi cho đội tuyển quốc gia của mình, nghĩa là họ phải đá thêm 8-10 trận mỗi mùa giải.

Bất kể các cầu thủ được luyện tập hay chăm sóc cẩn thận như thế nào, vẫn rất khó để bắt tất cả mọi người phải ở đỉnh cao phong độ trong mỗi trận đấu. Tôi luôn luôn dự trữ những cầu thủ trẻ hơn, đảm bảo không để họ chơi quá nhiều trong 2-3 mùa giải đầu tiên của họ. Đương nhiên là bọn trẻ luôn háo hức muốn thi đấu, nhưng ở giai đoạn này, chúng vẫn còn đang trong tuổi phát triển cả về thể chất lẫn tâm lý. Tôi cũng không muốn họ mặc nhiên cho là đã có được một chỗ cố định trong đội hình chính thức: giữ cho họ luôn khát khao là một điều tốt. Paul Scholes, một phần cũng vì chấn thương, chỉ ra sân tổng cộng 38 trận tại Premier League sau ba mùa giải đầu tiên tại đội một của MU. Ở thái cực khác, rất khó để trông cậy vào những

cầu thủ đã đến thời kỳ thoái trào trong sự nghiệp, bởi lẽ họ sẽ mất nhiều thời gian hơn để phục hồi sau chấn thương và thỉnh thoảng những chấn thương tái phát khiến họ phải ngồi ngoài hằng tuần. Trong toàn bộ sự nghiệp của tôi ở United, có một số cầu thủ mà tôi có thể trông cậy là sẽ luôn sẵn sàng để được ra sân và chơi phần lớn mùa giải, đó là những người như Steve Bruce, Denis Irwin, Brian McClair, Mark Hughes, Gary Pallister, Eric Cantona, David Beckham, Phil Neville và Patrice Evra trong những năm đỉnh cao của họ.

Công việc xây dựng và duy trì một đội bóng không bao giờ là hoàn tất. Không chỉ có những vụ chấn thương, hoặc sự mệt mỏi có thể thấm sâu suốt một mùa bóng dai dẳng, mà bạn còn phải xử lý vấn đề liên quan đến tuổi tác của cầu thủ. Luôn luôn có những cầu thủ trẻ tràn đầy năng lượng, tất bật để vào được đội hình chính thức; ngược lại, có những cầu thủ tầm 35-36 tuổi tuy đã là trụ cột của CLB trong nhiều năm nhưng nay sắp sửa đến ngày về hưu. Điều này có nghĩa là một CLB hàng đầu luôn ở trong tình trạng phát triển liên tục, và sẽ có chuyện rắc rối cho huấn luyện viên trưởng nếu bị ru ngủ với cảm giác rằng một số cầu thủ đặc biệt sẽ duy trì phong độ cao vĩnh viễn. Tôi luôn tìm kiếm những cầu thủ mới cho đội hình chính thức – từ lò đào tạo của United (tôi thực sự thích nhóm này hơn!) hoặc từ những nơi khác. Bất cứ khi nào chúng tôi bắt gặp một cầu thủ có khả năng khác thường, tôi luôn tự hỏi liệu người này có thể chơi tốt hơn người đang giữ vị trí hiện tại ở MU hay không. Câu hỏi đó tôi sử dụng khi chọn thủ môn dự bị cũng như khi chọn một tiền đạo! Một bài tập nữa mà tôi từng sử dụng để có những đánh giá xác thực về cầu thủ là tự hỏi bản thân rằng: thành viên nào trong đội hình chính thức của MU có khả năng đá chính tại Real Madrid, AC Milan hay nhà đương kim vô địch Champions League năm đó. Bài tập trí não nhỏ đó luôn luôn làm sáng tỏ những điểm yếu của chúng tôi.

Khi tập hợp một đội hình, tôi luôn cố đảm bảo có khoảng 5-6 cầu thủ đa năng, những người có thể chơi ở nhiều vị trí khác nhau. Việc này mang lại cho huấn luyện viên trưởng sự linh hoạt nhiều hơn, trong cả mùa giải nếu có nhiều ca chấn thương, hoặc trong một trận đấu cụ thể vì những lý do chiến thuật. Ryan Giggs, Phil Neville, Paul Scholes và John O’Shea là những ví

dụ hàng đầu của dạng cầu thủ này. Họ có thể chơi xuất sắc ở 4-5 vị trí khác nhau. Một ưu điểm khác mà tôi đánh giá cao chính là sự tin cậy: tôi muốn có các cầu thủ đủ sức tham gia mọi trận đấu. Chẳng ai muốn điều hành một tổ chức mà những nhân viên hàng đầu chỉ có thể đi làm ba ngày một tuần, phải không các bạn? Bóng đá cũng thế, đó là lý do vì sao tôi thích những cầu thủ như Brian McClair hay Denis Irwin, hai cựu binh tổng cộng đã chơi cả ngàn trận cho United. Họ là những chiến binh tuyệt vời tuy không nổi tiếng như một số ngôi sao tại MU. Mick Phelan cũng tương tự, anh ta làm bất cứ điều gì được yêu cầu, chơi ở bất cứ vị trí nào và nếu cần thiết sẽ đeo bám đối phương dai như đỉa!

Sức bền là một yếu tố quan trọng khác. Steve Bruce, Gary Pallister, Denis Irwin, David Beckham, Dwight Yorke, Ryan Giggs và Eric Cantona hiếm khi nào bị chấn thương quá lâu. Vào năm 1990, khi Mark Hughes bị chấn thương trong trận đá với Liverpool, thực lòng tôi nghĩ cậu ấy sẽ phải nghỉ một tháng, nhưng Mark đã trở lại đội sau chỉ mười ngày! Thể lực, sức bền của các cầu thủ MU quả là "của trời cho" đối với tôi, bởi điều này giúp tôi dễ lựa chọn đội hình, đồng thời tôi có thể sắp xếp đội hình với tất cả các cầu thủ quen thuộc với nhau. Trong chiến dịch Premier League 1992-1993, có đến 8 cầu thủ MU đã có mặt trong đội hình xuất phát ít nhất... 40 trận (giải đấu này gồm 42 vòng đấu vào năm đó)! Do đó, chẳng có gì ngạc nhiên khi đó là năm đầu tiên United đoạt danh hiệu vô địch Premier League trong kỷ nguyên tôi làm huấn luyện viên trưởng.

Tôi không biết chính xác vì sao các cầu thủ chơi trong Premier League lại dễ bị chấn thương hơn các bậc tiền bối của họ, đặc biệt là khi mà hầu hết các cầu thủ đều sung sức và mạnh khỏe hơn những cầu thủ cách đây 20 năm. Tôi ngờ rằng chính chất lượng của các sân cỏ đã có vai trò lớn đối với tỷ lệ chấn thương cao hơn. Sự thật là hầu hết các sân vận động hạng nhất hiện nay đều có mặt sân cỏ mượt như... mặt bàn billiards, khiến tốc độ trận đấu diễn ra nhanh hơn và hấp dẫn người xem hơn. Nhưng nó cũng khiến các cầu thủ tự tin hơn với độ bám của giày và mặt cỏ phẳng, từ đó giữ bóng lâu hơn và cũng truy cản nhanh hơn và mạnh hơn. Từ đó, cường độ va chạm khi thi đấu cũng mạnh hơn nhiều so với khi tôi còn là cầu thủ. Trong những

bối cảnh vừa nêu, việc có một đội hình gồm nhiều cầu thủ đa năng trở nên vô cùng quan trọng.

Một số người thắc mắc liệu đội bóng có thể tồn tại nếu bao gồm toàn những cầu thủ sáng tạo. Chắc họ lo lắng rằng sự sáng tạo sẽ mang lại những vấn đề tiêu cực của chính nó, dưới hình thức của cái tôi và chủ nghĩa cá nhân. Những người có cái tôi lớn là những người khát khao chiến thắng, vì vậy đó không bao giờ là một vấn đề đối với tôi. Thật tuyệt vời khi mơ thấy mình tung ra đội hình 11 cầu thủ đầy sáng tạo vào mỗi thứ bảy, nhưng chuyện này sẽ tan tành khi thực hiện vì bạn phải đối mặt với thực tế: cần có một hàng phòng thủ vững chắc để chống lại những cuộc tấn công. Bạn cần có sự cân bằng trong đội của mình, nhưng tôi vẫn thấy mình bị những cầu thủ tấn công sáng tạo hấp dẫn nhiều hơn. Họ có thể nhìn thấy những thứ mà những người khác không thể thấy. Trên sân cỏ, họ là những cầu thủ có khả năng xâm nhập vào trận địa của đối phương, di chuyển nhanh và quyết đoán, chuyền bóng giỏi từ xa, hoặc khoan thủng hàng phòng ngự bằng một cú chuyền ngắn như Paul Scholes, hoặc tạo ra những đột biến như David Beckham. Những cầu thủ sáng tạo có thể thay đổi một trận đấu và khích động cả đội. Khi Cristiano Ronaldo còn thi đấu cho United, tôi thường nói với cậu ta rằng việc của cậu là "tạo ra những cơ hội". Trong trận bán kết cúp FA 2004 trước Arsenal, những chỉ dẫn của tôi cho Ronaldo rất đơn giản: "Đừng lo về việc phòng thủ, hãy cứ tấn công!". Hôm ấy MU chơi với ba tiền vệ trung tâm và điều này đã tạo bệ phóng và cả tự do cho Ronaldo thoải mái "khủng bố" Arsenal. Chính những cầu thủ như Ronaldo, Giggs, Cantona và Scholes là người quyết định trận đấu. Những đội bóng gồm những cầu thủ như Steve Bruce, Roy Keane, Jaap Stam, Gary Neville, Patrice Evra, Nemanja Vidíc và Bryan Robson có thể khó bị đánh bại, nhưng cũng không thể kết liễu đối thủ, điều đặc biệt quan trọng khi đối thủ của bạn sẽ làm bất kỳ điều gì để không bị thua. Những cầu thủ có thể xé toang hàng phòng ngự đối phương chính là số ít ỏi những người thật sự sáng tạo.

Đội bóng năm 1999 đã minh họa cho điều này: chúng tôi có sự sáng tạo ở hàng tiền đạo, ở hàng tiền vệ Scholes là một cầu thủ thông minh với những

đường chuyền sắc bén, Beckham là một cầu thủ chuyền bóng ngoạn mục từ đường biên, còn tốc độ như tia chớp của Giggs sẽ làm cho đối thủ phải quay cuồng... Ngay sau họ là Roy Keane – người điều tiết và truyền động lực dũng mãnh, không mệt mỏi. Ngoài ra cũng có những sự kết hợp khác hoạt động rất hiệu quả. Dwight Yorke, người mà chúng tôi mua về từ Aston Villa năm 1998, có thể xuyên phá qua đối thủ, tự mình tạo ra cơ hội, vượt qua hậu vệ đối phương và nguy hiểm chết người khi đứng trước khung thành. Ole Solskjaer, Teddy Sheringham và Andy Cole là những người đủ khả năng chơi cho bất kỳ CLB hàng đầu nào ở châu Âu. Ole và Andy là những người dứt điểm tuyệt vời, Teddy là một cầu thủ chuyền bóng rất thông minh ở một phần ba cuối sân. Nhưng không ai trong số họ có được tài năng thiên phú như Dwight Yorke. Sự có mặt của Dwight còn mang lại lợi ích bất ngờ là phát huy những gì tốt nhất từ Andy Cole, cầu thủ mà cậu ta đã phối hợp cực kỳ ăn ý. Vào mùa giải mà United đoạt được cú ăn ba (1998-1999), cặp đôi này đã ghi được tổng cộng 53 bàn thắng!

Với kiểu cầu thủ cực kỳ sáng tạo, một vấn đề là bạn phải giữ cho họ không bị... buồn chán. Thông thường đó không phải là vấn đề kiêu ngạo hay tự mãn gì, đơn giản họ chỉ dường như không cảm thấy đủ thách thức. Đây thỉnh thoảng là trường hợp của Paul Scholes: mọi thứ đến với cậu ta quá dễ dàng đến nỗi thỉnh thoảng, khi chúng tôi đang dẫn trước trong một trận đấu, Paul trở nên lơ đễnh. Cậu ta bắt đầu chơi theo kiểu đùa giỡn và làm vài trò nghịch ngợm nhỏ, cứ như đang ở trong bữa tiệc Giáng sinh vậy. Tôi phải nói ngay: "Ê, Scholesy, ngừng mấy trò đó lại". Paul sẽ nhìn tôi như thể không hiểu tôi đang nói về cái gì vậy. Nhưng thực ra cậu ta hiểu hết, và khi cuộc chơi trở nên khó nhằn và cậu ta phải thể hiện bản lĩnh, hiếm khi nào Paul chơi dở hơn mức mong đợi.

Tôi luôn luôn yêu thích những ông vua sáng tạo của đối phương, thậm chí tôi còn ước giá mà họ đang mặc màu áo đỏ của United! Dennis Bergkamp của Arsenal, Gianfranco Zola của Chelsea, Zinedine Zidane và Dejan Savicevic[21] ở châu Âu, Glenn Hoddle của Tottenham và Paul Gascoigne của Newcastle là những ví dụ điển hình của loại tài năng xuất chúng này. Gascoigne, tại thời điểm đang ở đỉnh cao, là cầu thủ Anh hay nhất mà tôi từng thấy trong cuộc đời mình, trừ Bobby Charlton. Xavi, Iniesta và Messi

của Barcelona cũng là những "bếp trưởng" bậc thầy trong vài năm qua. Nói một cách hình ảnh thì họ đều đạt chuẩn "3 ngôi sao Michelin"[22], và bạn sẽ sẵn lòng đi bộ 50 dặm đường để thưởng thức những món ăn mà họ nấu! Nhân nói về sự yêu thích, tôi không bao giờ cho phép những tình cảm cá nhân đối với một cầu thủ nào đó ảnh hưởng đến đánh giá của tôi về những gì là tốt nhất cho đội bóng. Hiển nhiên tôi có thể hợp tính hơn với một số cầu thủ, nhưng bất kể những cảm xúc riêng tư, tôi vẫn muốn có một đội hình tốt nhất trên sân cỏ. Tôi nghĩ một nhà lãnh đạo phải luôn nhắc nhở bản thân: phải "miễn dịch" trước những kiểu đánh giá này. Bạn không cần phải yêu thương các cầu thủ hay đội ngũ nhân viên, nhưng phải tôn trọng năng lực của họ.

Như tôi đã nói, ở United chúng tôi tái thiết một cách có hiệu quả đội bóng theo chu kỳ bốn năm – điều này không phải ai cũng thấy, trừ những cổ động viên nhiệt thành nhất. Ví dụ, chỉ hơn ba năm sau trận chung kết Champions League 1999, 10 thành viên trong số đội hình 18 cầu thủ đã rời CLB; 5 năm sau chiến thắng thì chỉ có vỏn vẹn 5 cựu binh còn ở lại Old Trafford! Điều này có nghĩa là phải rất khách quan về năng lực của mỗi cầu thủ, điều không phải luôn dễ dàng khi mà một vài người trong số họ đã chơi hàng trăm trận và đóng góp rất nhiều cho thành công của đội. Nhưng không còn lựa chọn nào khác. Tại Aberdeen, nếu chúng tôi kết thúc mùa giải vô địch Scotland ở vị trí thứ ba thì chẳng có ai ngoại trừ các cầu thủ và ban huấn luyện quá bận lòng, vì hai gã khổng lồ Rangers và Celtic luôn được mặc định là sẽ chiếm hai vị trí đầu bảng. Tại United, vấn đề hoàn toàn khác: đây là CLB sinh ra để chiến thắng.

Một vấn đề thường bị bỏ qua trong việc xây dựng đội nhóm là việc yêu cầu cựu binh phải có sự kiên nhẫn cần thiết với những tân binh. Bóng đá là trò chơi mạnh mẽ, quyết liệt, mọi thứ đều phơi bày trên sân cỏ. Khi những tân binh đến với United, đặc biệt khi họ là những bản hợp đồng mới và ngay lập tức xuất trận trong đội hình chính thức, thông thường họ sẽ chưa quen với phong cách chơi của "Quỷ đỏ" cũng như việc phải trình diễn trước 75.000 khán giả! Khi Patrice Evra, hậu vệ cánh trái tuyệt vời của chúng tôi, chơi trận đầu tiên cho United vào năm 2006, một trận derby với Manchester City, cậu ta dường như lạc lối, như thể bị thôi miên vậy. Trận đó là một

thảm họa và chúng tôi đã thua 1-3. Cũng năm đó chúng tôi mua Nemanja Vidic từ Spartak Moscow và hai cầu thủ mới này đã phải mất sáu tháng để ổn định tại MU.

Tôi luôn luôn cảm thấy cần thận trọng khi tung một tân binh vào sân, đặc biệt là nếu đó không phải là sản phẩm của lò đào tạo cầu thủ trẻ của MU. Đối với một tân binh, mọi thứ đều lạ lẫm. Khi nói vậy, tôi chẳng ám chỉ thời tiết ở Manchester hay chuyện lái xe với tay lái nghịch đâu. Tôi muốn nói đến hệ thống thi đấu tại MU, và nhất là những thói quen và cá tính của những cầu thủ khác. Những cậu bé đã trưởng thành tại Manchester United như Ryan Giggs, Paul Scholes, Nicky Butt và David Beckham hầu như có thể bịt mắt mà vẫn phối hợp tốt với nhau. Họ biết đồng đội của mình sẽ phản ứng như thế nào, biết đồng đội sẽ di chuyển đến đâu, họ có thể giao tiếp mà không cần lời nói. Họ tin tưởng vào nhận định của nhau, họ có ý thức về tình anh em gắn kết, điều có thể coi là chất keo thành công cho bất cứ đội nhóm nào muốn vượt lên trên đối thủ. Tân binh không có được sự thuận lợi đó, đó là lý do vì sao tôi luôn cố đảm bảo không tung quá nhiều cầu thủ mới vào trong đội hình chính thức cùng một lúc. Chuyện này cũng khó khăn như việc cố dạy mỗi người một ngôn ngữ mới, đồng thời bắt họ làm quen với một vài phương ngữ vậy...

Thỉnh thoảng các cầu thủ cũng thèm thuồng một số áo đặc biệt. Áo số 7, con số nhuốm màu thần thoại trước đây từng thuộc về những danh thủ George Best, Bryan Robson và Eric Cantona, là chiếc áo mà David Beckham, cầu thủ đã bắt đầu sự nghiệp tại United với số áo 24, háo hức muốn mặc. Lúc đó, sau khi David chỉ mới chơi được một vài mùa trong đội hình chính thức, tôi hơi thiên về việc trao số áo đó cho Roy Keane. Nhưng Roy không quan tâm đến việc này và tôi đã trao số 7 cho David. Tôi nhanh chóng nhận ra rằng, vốn là một người hâm mộ United, con số này thật sự có ý nghĩa đối với cậu ta. Cậu ta đã chơi cực hay khi mặc áo số 7. Sau mùa giải cuối cùng của tôi, chiếc áo số 7 lại trống và được trao cho Antonio Valencia. Tuy nhiên, cầu thủ này sau đó nhận ra rằng số áo đó... tạo thêm gánh nặng cho cậu ta trong mỗi trận đấu, và mùa tiếp theo Valencia đã quay lại với số áo cũ của mình.

Tôi cũng nhận thấy rằng những cầu thủ giàu kinh nghiệm đủ trung thực với bản thân để hiểu họ không giỏi bằng một ai đó. Điều này rất đúng trong trường hợp những cầu thủ lớn tuổi. Một cầu thủ 35 tuổi sẽ hiểu rằng mình không có được tốc độ của một ngôi sao 20 tuổi, và tất cả cầu thủ trong đội đều biết sự khác biệt giữa bản thân họ và những tài năng phi thường như Cristiano Ronaldo hay Eric Cantona. Những cầu thủ lớn tuổi không cạnh tranh với những cầu thủ trẻ nhiều như họ cạnh tranh với tuổi trẻ của chính mình.

Một việc khác mà tôi phải để mắt là sự đối lập về tính cách. Nếu mọi người quá ích kỷ đến nỗi chỉ nghĩ về bản thân mình thì mọi việc sẽ không thể chạy được. Khi đồng đội đối đầu nhau, đội bóng sẽ bị phá hủy. Chúng tôi từng gặp tình huống này ở United khi Andy Cole và Teddy Sheringham không ưa nhau, không chịu phối hợp với nhau trên sân cỏ. Trong một trận đấu họ thậm chí cãi nhau trong đường hầm vào giờ giải lao. Tôi bèn gọi họ vào văn phòng và bảo rằng nếu còn thấy chuyện này một lần nữa thì cả hai đều sẽ phải lên đường. Thay đổi diễn ra ngay lập tức và không hề có chuyện gì xảy ra giữa họ nữa. Tuy không trở thành bạn bè, họ vẫn hành xử chuyên nghiệp hơn. Nhưng Andy không muốn chơi hộ công cho bất cứ ai, nên sau khi Ruud van Nistelrooy gia nhập đội thì rõ ràng là cậu ấy không vui chút nào. Vài năm sau đó, lại có căng thẳng giữa Ruud van Nistelrooy và Cristiano Ronaldo. Ruud không hài lòng với số đường chuyền mà anh nhận được từ Cristiano, và sự cáu kỉnh không giấu giếm của cậu ta đã khiến cầu thủ trẻ hơn phải trả giá.

Khi tôi chỉ định Roy Keane làm đội trưởng Manchester United vào năm 1997, việc này làm Peter Schmeichel tức giận. Schmeichel ngưỡng mộ Keane trong vai trò là một cầu thủ, và theo tôi biết thì không có bất kỳ sự thù địch nào giữa họ. Đơn giản chỉ vì lòng kiêu hãnh của Schmeichel bị tổn thương, và cậu ta thể hiện điều đó một cách rất cụ thể và trực tiếp: xông vào văn phòng của tôi và làm ầm lên. Tôi từ chối lùi bước và Peter giận dữ, nhưng tôi kiên trì thuyết phục cậu ta về tầm quan trọng của cậu ta với đội bóng, đồng thời nói rõ rằng quyết định này đã được thông qua. Tất nhiên,

câu chuyện này rõ ràng không phải là cách tốt nhất để đưa Keane vào vai trò thủ lĩnh của CLB.

Chuyện làm việc theo đội nhóm không chỉ giới hạn trên sân cỏ, mà còn là một vấn đề tinh tế cần xử lý ở khắp mọi nơi. Khi tôi mang René Meulensteen trở lại với United vào năm 2007 sau khi cậu ta trải qua thời gian ngắn ngủi và không may mắn với vai trò huấn luyện viên cho Brondby ở Đan Mạch, đội ngũ huấn luyện của tôi đã không mấy vui vẻ. René thuộc týp người không ngần ngại nói thẳng cho người khác biết những gì sai sót đang diễn ra với họ, vì vậy mọi người không mấy hoan nghênh anh quay trở lại. Tuy nhiên, tôi nói với mọi người rằng CLB tuyển dụng lại René vì anh ta là một huấn luyện viên phát triển (development coach) rất tài năng, và điều này rất tốt cho CLB.

Tôi đã sử dụng nhiều "chiêu trò" để cố nhấn mạnh với các cầu thủ, đặc biệt là cầu thủ trẻ, những lợi ích của làm việc theo đội nhóm (teamwork). Trong văn phòng của tôi tại sân tập Carrington, tôi từng treo một tấm hình đen trắng lớn từ những năm 1930, trong đó là 11 công nhân ở New York đang ăn trưa khi đang ngồi vắt vẻo trên một cái đà thép cách mặt đất vài trăm feet trong quá trình xây dựng Trung tâm Rockefeller. Tấm hình này làm cho tôi phải dựng tóc gáy: những người đàn ông này đang ngồi ở đó, đầu đội mũ vải, không có bất kỳ đồ bảo hộ lao động nào, và một trong số họ còn đang châm thuốc hút. Tôi giải thích với các cầu thủ rằng nếu một trong những công nhân này gặp chuyện gì thì các đồng nghiệp sẽ cố cứu họ. Tôi nói: "Đó chính là tinh thần đồng đội – khi bạn giao phó cuộc đời của mình cho ai đó. Không ai trong CLB này đạt được bất kỳ điều gì nếu không có những người khác". Dĩ nhiên, một số cầu thủ hoàn toàn không hiểu được thông điệp của tôi. Một lần, khi tôi hỏi một cầu thủ: "Cậu có thể nói gì về tấm hình đó?", câu trả lời là: "Tất cả bọn họ đều đội mũ".

Chúng tôi rất cẩn thận để đảm bảo rằng hào quang của truyền thông sẽ tỏa sáng lên càng nhiều cầu thủ càng tốt. Một điều không tránh khỏi là báo chí sẽ tập trung vào những cầu thủ ghi bàn, nhưng có nhiều cách để chúng tôi đảm bảo nhiều người được ghi nhận thành tích. Chúng tôi xoay tua các cầu thủ khác nhau trước mặt báo chí trong những buổi phỏng vấn sau trận đấu.

Ngoài ra, cũng có nhiều cơ hội trong các chương trình về trận đấu trên trang web hoặc kênh truyền hình MUTV để tôn vinh những cá nhân khác nhau. Hầu hết cầu thủ đều sẵn sàng làm việc này, trừ một số ít như Paul Scholes thích "ở trong bóng tối" hơn, và một số cầu thủ nước ngoài không tự tin về khả năng tiếng Anh của mình sẽ hơi chần chừ tham gia. Nếu chúng tôi chơi ở Tây Ban Nha hay Bồ Đào Nha, chắc chắn chúng tôi sẽ để một cầu thủ nói tiếng Tây Ban Nha hoặc Bồ Đào Nha lên sóng truyền hình: điều này rất có ích vì nó giúp tăng cường sự lôi cuốn của United.

Có một bài học khác tôi học được từ chuyện làm việc theo đội nhóm, và nó thuộc một chủ đề khá kỳ quặc: gia đình trị. Bất kể bạn đang điều hành một công ty gia đình hay là một công ty với nhiều cổ đông, một người lãnh đạo luôn có khuynh hướng nhìn nhận bạn bè, người thân qua những lăng kính khác nhau. Một số lãnh đạo nghĩ rằng nếu họ đưa một người họ hàng thân cận vào công ty thì việc này sẽ gửi đi thông điệp sai, sẽ phá hủy tinh thần đồng đội và làm cho mọi thứ mất trật tự, bởi người khác sẽ cho là mối quan hệ cá nhân quan trọng hơn năng lực. Những lãnh đạo này có một quy tắc bất di bất dịch và từ chối tuyển dụng những thành viên trong gia đình hoặc bạn bè, ngay cả khi những "người quen" này có trình độ thật sự. Ngược lại, một số nhà lãnh đạo lại quá trọng dụng người quen và bưng tai bịt mắt trước những yếu kém của con cháu họ.

Tôi đối mặt với vấn đề này khi một trong hai đứa con sinh đôi của tôi, Darren, muốn chơi bóng chuyên nghiệp. Tôi chưa bao giờ nghĩ tới việc ký hợp đồng với Daren tại United, bởi tôi luôn luôn nghĩ như thế sẽ bất tiện cho cả hai cha con. Vợ chồng tôi đã đi gặp huấn luyện viên Brian Clough của Nottingham Forest, và Darren chuẩn bị ký hợp đồng với CLB này vào năm 1990. Nhưng trợ lý của tôi, Archie Knox, biết chuyện và lập luận rằng tôi không nên để thằng nhỏ chơi cho đội đối phương! Quan điểm của Archie là mọi chuyện chỉ trở nên bất tiện nếu tôi xếp Darren đá trong đội hình chính thức của MU. Tôi bàn với Cathy và vợ tôi đề nghị là cứ để Darren quyết định. Tôi nhớ là đã vào phòng của con để hỏi và chính Darren là người quyết định nó muốn chơi cho đội bóng của cha nó.

Sau đó Darren ra mắt trong đội hình chính thức vào năm 1990 và chơi 16 trận trong năm 1993, khi United vô địch Premier League lần đầu tiên dưới

sự huấn luyện của tôi. Daren đã rất xui xẻo vì chấn thương gân kheo[23] trong trận U20 Scotland gặp U20 Italy, và phải dưỡng thương một vài tháng. Đến khi nó sẵn sàng trở lại thi đấu thì Paul Ince và Bryan Robson đã hồi phục chấn thương, và mùa hè sau đó tôi đã làm những gì tôi cần phải làm trong vai trò huấn luyện viên trưởng: ký hợp đồng với Roy Keane, lúc đó 21 tuổi, để củng cố hàng tiền vệ. Đó là một bi kịch cho Darren vì sau đó nó không bao giờ thực sự có cơ hội ra sân; và con trai tôi đã yêu cầu được chuyển nhượng vì muốn được thường xuyên đá chính. Tôi đã giúp con chuyển sang Wolverhampton Wanderers nhưng khốn khổ là Darren lại phải chịu đựng 4 huấn luyện viên trưởng khác nhau trong từng ấy mùa bóng! Khi Darren còn ở trong đội hình chính thức của MU, trong phòng thay đồ của đội mọi chuyện hơi khó khăn cho cha con tôi. Darren hiểu rằng ở United trước hết tôi là huấn luyện viên chứ không phải là người cha, và tôi nhận ra điều này khi cố dò hỏi con thông tin về lối sống, cách cư xử của một số cầu thủ. Không khi nào Darren mách lẻo về đồng đội của mình, nó rất thận trọng. Vì chuyện chuyển nhượng Darren cho Wolves, Cathy chưa bao giờ tha thứ cho tôi. Thỉnh thoảng vợ tôi lại nói: “Anh đã bán chính đứa con trai của mình”.

Đội trưởng

Bất chấp những khó khăn khi tôi thực hiện kỹ năng lãnh đạo cũng như những nỗ lực khi tôi cố gắng tác động tới mọi khía cạnh tạo nên thành công của United trên sân cỏ, từ thời điểm hồi còi khai trận trong ngày thi đấu cất lên, mọi thứ sẽ vuột khỏi tầm kiểm soát của tôi. Trên sân cỏ, người chịu trách nhiệm đảm bảo rằng 11 cầu thủ hành động như một đội hình lại chính là người đội trưởng. Có thể ai đó cho rằng đây là một vị trí mang tính nghi thức, nhưng vai trò thủ quân thực sự cao hơn rất nhiều. Đúng là có những yếu tố mang tính tượng trưng đối với vai trò này, vì đội trưởng là người đầu tiên được trao cúp khi chiến thắng – nhưng khi chọn đội trưởng tôi chỉ muốn có một người lãnh đạo, hơn là một anh chàng trông có vẻ bảnh bao trên bục vinh quang. Đó là một quyết định nghiêm túc. Đối với huấn luyện viên bóng đá, đội trưởng là một vị trí tương đương với người đứng đầu một đơn vị kinh doanh (business unit) hay giám đốc quốc gia (country manager) của một công ty. Anh ta là người chịu trách nhiệm đảm bảo việc triển khai hiệu quả các kế hoạch, lịch trình của tổ chức.

Tôi luôn luôn là người có tính cách mạnh mẽ, và khi tôi chọn người để truyền tải những ý định của mình cho người khác, tôi sẽ tìm người có cùng tính cách đó. Tôi không biết tính cách đó từ đâu đến, nhưng ngay từ khi chơi cho đội bóng của trường rồi chuyển sang bóng đá trẻ, tôi đã có tính "kiểm soát" người khác. Cha tôi luôn đi xem những trận đấu của tôi và không bao giờ nói một lời. Nhưng cha của một cậu bạn đã phàn nàn với cha tôi rằng: "Anh có thể nói chuyện với con mình không, sao nó cứ kiếm chuyện với con tôi hoài!".

Mỗi người lãnh đạo có những tính cách khác nhau và lãnh đạo theo cách riêng của mình. Tôi cho rằng điều này đúng với CEO trong các công ty cũng như đối với các huấn luyện viên hoặc đội trưởng đội bóng. Tôi chứng kiến điều này trong suốt sự nghiệp huấn luyện, khi mỗi đội trưởng của MU đều có rất nhiều những tính cách khác nhau. Khi chọn đội trưởng, tôi tìm kiếm 4 ưu điểm chính yếu. Trước tiên là sự khát khao được dẫn dắt đội bóng và mọi người trên sân. Một số cầu thủ giỏi nhất không thiết tha làm chuyện này, mặc dù họ luôn được đồng đội tôn trọng. Paul Scholes là một ví

dụ: là một cầu thủ phi thường và tiêu biểu cho mọi giá trị của United, có những phẩm chất cần thiết để trở thành một nhà lãnh đạo thành công, nhưng cậu ta không bao giờ thiết tha trở thành đội trưởng của chúng tôi. Paul là người kiệm lời, không muốn ai biết cảm xúc của mình, và không có nhu cầu được biết đến. Tuy nhiên, cũng nên hiểu rõ là trong sâu thẳm tâm hồn mình, cậu ấy luôn tự dằn vặt nếu làm hỏng chuyện gì đó.

Thuộc tính thứ hai mà tôi kỳ vọng ở đội trưởng: đó phải là người tôi có thể tin cậy để truyền đạt những mong muốn của mình. Thuộc tính thứ ba: phải là người được đồng đội tôn trọng như đàn anh, có những chỉ dẫn trên sân được đồng đội nghe theo. Không phải người nào có đầu óc sáng tạo cũng được sinh ra để làm người lãnh đạo. Họ có thể là những thành viên tuyệt vời, đóng góp cực kỳ hiệu quả cho đội bóng nhưng lại là những nhà lãnh đạo tồi. Con trai của tôi, Mark, cho biết điều này cũng đúng ở nơi công sở: ví dụ, có những nhà đầu tư tài năng nhưng không thể điều hành và lãnh đạo một tổ chức đầu tư, đơn giản vì những kỹ năng cần thiết trong vai trò này không phải là điểm mạnh của họ. Tôi cũng muốn người đội trưởng phải có khả năng thích nghi với những tình huống thay đổi. Không có vị tướng nào thắng trận nếu thiếu những cấp dưới, những thiếu tá, trung tá tài năng, những người trong hoàn cảnh trận chiến đang diễn biến theo chiều hướng xấu đi mà vẫn có thể tập hợp đội quân, khích động binh lính tiến lên vượt qua mọi trở ngại. Điều tương tự cũng đúng với chúng tôi, mặc dù những *trận chiến* của United diễn ra trên mặt sân cỏ Anfield, Camp Nou hay Stadio delle Alpi chứ không phải tại Waterloo hay El Alamein.

Có nhiều đội trưởng của những đội bóng khác mà tôi rất ngưỡng mộ, mặc dù hiển nhiên là tôi không biết rõ về họ như những đội trưởng của Aberdeen hay United. Alan Shearer của Newcastle United, John Terry của Chelsea và Tony Adams của Arsenal là những thủ quân nổi bật với tôi. Tất cả đều là những người đàn ông đầy khát vọng, với sự sắc bén trong tính cách, và kết quả là đội bóng được hưởng lợi từ họ. Johan Cruyff có lẽ là người có nhiều ảnh hưởng nhất trong suốt sự nghiệp của tôi. Các cầu thủ, cho dù là ở Ajax hay ở đội tuyển Hà Lan, có lẽ nghe lời ông ta còn hơn là nghe lời HLV

trưởng! Mà thực ra Cruyff không thể làm gì khác: ông ta thuộc týp người phải chỉ đạo và kiểm soát mọi thứ...

Khi tôi đến Aberdeen, tôi đã không phải lo lắng về việc chọn người dẫn dắt đội bóng vì đã có Willie Miller là đội trưởng, từ khi tôi đến cho đến khi tôi ra đi. Với trình độ năng lực cũng như sức mạnh của mình, Miller là một món quà thực sự cho CLB. Ở United, Bryan Robson là đội trưởng khi tôi đến. Thời đó không có một cầu thủ nào trên sân sánh được với sự quyết đoán và sự gan góc, cũng như khả năng "đọc" trận đấu của Bryan. Cậu ta là một đội trưởng hoàn hảo và đạt tất cả các tiêu chuẩn. Tôi tin tưởng giao phó cho Bryan quyền đưa ra những điều chỉnh trên sân về vị trí của các cầu thủ đang thi đấu. Bên cạnh đó, cậu ta cũng là người thẳng thắn nói ra những gì mình nghĩ, đó là điều mà tôi đánh giá rất cao. Robson giữ vị trí đội trưởng cho đến khi bị những chấn thương hành hạ, và vào năm 1991 Steve Bruce đã đảm nhiệm vai trò này trong hầu hết mùa giải. Bruce là người cứng rắn, can đảm, sẵn sàng xông vào mọi tình huống nguy hiểm. Cậu ta còn có một bản năng tự nhiên là bảo vệ những người xung quanh mình và có đầu óc rất hài hước. Cả Bryan và Steve còn rất hữu dụng trong nhiều chuyện khác, đặc biệt là khi giải thích cho những cầu thủ trẻ và cha mẹ của họ hiểu về những khả năng có thể xảy ra nếu đầu quân cho Manchester United. Khi đầu gối của Bruce bắt đầu gây rắc rối cho cậu ta, tôi quay sang các "lá bài" khác: Eric Cantona, và sau đó là Roy Keane. Eric và Roy là một ví dụ hoàn hảo về sự đối nghịch – một người Pháp và một người Ireland. Eric là một người kiệm lời, nhưng khi cậu ấy mở lời khen thì nó có tác động mạnh mẽ. Lời khen của Eric càng có ý nghĩa với David Beckham: sau khi David ghi bàn thắng kỳ diệu vào lưới Wimbledon vào ngày khai mạc mùa giải 1996-1997, Eric xem đó là bàn thắng đẹp nhất mà cậu ta từng chứng kiến. Ngược lại, Roy là một người mà sự quyết liệt có thể làm đồng đội... sợ hãi, nhưng cậu ta thực sự là một người lãnh đạo tuyệt vời trên sân cỏ.

Peter Schmeichel trở thành đội trưởng khi Roy Keane bị chấn thương, là đội trưởng trong ngày chúng tôi đánh bại Bayern Munich để đoạt danh hiệu Champions League 1999 khi Roy bị treo giò. Mặc dù có một số trường hợp thủ môn đeo băng đội trưởng như Iker Casillas (Real Madrid và đội tuyển

Tây Ban Nha), Gianluigi Buffon và Dino Zoff (Italy), nhưng khuynh hướng chung vẫn là chọn một cầu thủ, người "đứng giữa trận đấu", hơn là một thủ môn làm đội trưởng. Vì vậy thủ môn mà giữ vai trò đội trưởng phải là một người gây ấn tượng sâu sắc, và dĩ nhiên Peter là người như vậy. Cậu ta không chỉ to lớn về ngoại hình – cao to hơn nhiều hậu vệ của United – mà còn có khả năng truyền tải sự tự tin, sự hăng hái và sự say mê của mình đi khắp sân cỏ.

Vào giờ nghỉ của trận đấu, tôi thường tham khảo ý kiến từ các đội trưởng, nhưng tất cả họ đều hiểu rằng tôi là người đưa ra quyết định sau cùng. Tôi cũng thích được nghe những điều họ muốn nói về từng cầu thủ cụ thể, nhưng các đội trưởng có khuynh hướng giữ khuôn khổ và đúng mực với đồng đội của mình hơn là nói này nói kia về họ. Tôi nhớ làn ranh phân biệt này từ những ngày mình còn là cầu thủ, và tôi tôn trọng điều đó. Tôi thường xuyên trò chuyện với các đội trưởng và những cầu thủ kỳ cựu khác về cách chúng tôi tiếp cận một đối thủ. Năm 1996, khi chuẩn bị gặp Liverpool trong trận chung kết cúp FA, tôi đã dành thời gian với Eric Cantona và Peter Schmeichel để cố gắng tìm ra cách "xử lý" Steve McManaman. Eric đề nghị nên để Roy Keane chơi ngay trước 4 hậu vệ để kèm McManaman, cầu thủ thường chơi hơi lùi sau hàng tiền đạo Liverpool, một tay thực sự "khó chơi". Đó quả là một nhận xét tinh ranh và chúng tôi đã làm theo ý của Eric. Kết quả là McManaman đã tịt ngòi và chúng tôi đã thắng trong một trận đấu thật sự chán ngắt, không có kịch tính, với bàn thắng duy nhất của Eric Cantona. Lời khuyên của Eric đã mang tính quyết định. Chẳng có vấn đề gì với tôi trong chuyện cậu ấy là người đưa ra ý tưởng chứ không phải là một thành viên ban huấn luyện hay chính tôi. Quan trọng là việc ý kiến đó vô cùng hợp lý. Tôi không hề chạy theo danh vọng, tìm kiếm vinh quang cho cá nhân hay cố trở thành người thông thái nhất. Tôi chỉ muốn đội bóng chiến thắng.

Mọi chuyện không còn được như cũ trong thập kỷ cuối cùng của tôi ở United. Bản chất của trò chơi này đã thay đổi, số trận chúng tôi phải chơi trong mỗi mùa giải tăng lên, số cầu thủ được thay thế trong một trận đấu cũng được tăng lên: từ mùa giải 1995-1996 các đội được thay 3 cầu thủ trong mỗi trận. Người đội trưởng không thể nào chơi hết mọi trận đấu, do

đó băng đội trưởng có khuynh hướng phải luân chuyển. Những yếu tố này dẫn đến tình trạng Giggs, Ferdinand, Evra và Vidíc (người mà chúng tôi gọi thân mật là Vida) đeo băng đội trưởng ở những thời điểm khác nhau. Đến cuối sự nghiệp của tôi, khi Vida thường xuyên bị chấn thương, cậu ta và Patrice nhìn chung luân phiên nhau trong vai trò đội trưởng. Tin được không, bạn không thể tìm đâu ra hai tính cách khác nhau nhiều đến như vậy: Vida thì cứng nhắc và không nhân nhượng, trong khi Patrice thì tràn đầy nhiệt huyết. Một lần Patrice đến chỗ tôi và hỏi liệu cậu ta có đả kích mọi người hơi quá đáng hay không, trong lúc ở trong phòng thay đồ. Tôi trấn an cậu ta và nói chính đội trưởng đã giúp tôi khỏi phải gào lên hôm đó! Phản ứng theo bản năng của Patrice rất tuyệt vì nó cho thấy cậu ta là người quan tâm sâu sắc như thế nào. Tôi nghĩ sự quan tâm đó sẽ kích thích đồng đội thi đấu tốt hơn: đó là đặc điểm của một nhà lãnh đạo bẩm sinh.


UMBRO
SHAR

THIẾT LẬP NHỮNG TIÊU CHUẨN

Sự xuất sắc

Mỗi người có một định nghĩa khác nhau về cụm từ "đẳng cấp thế giới" (world class), cụm từ dường như thay thế cho những từ "vĩ đại" (great) hay "xuất sắc" (excellent). Nếu đọc báo hoặc nghe những bình luận viên truyền hình thì dường như chúng ta đang bị ngập trong những cầu thủ "đẳng cấp thế giới". Điều tương tự dường như cũng đang xảy ra trong lớp học, vì tôi thường xuyên nghe về chuyện "lạm phát điểm" – tình trạng ngày nay học sinh được chấm điểm cao nhiều hơn so với trong quá khứ. Với tôi, chỉ có hai cầu thủ đẳng cấp quốc tế đang chơi hiện nay, đó là Lionel Messi và Cristiano Ronaldo. Có một con số đáng kể những cầu thủ vĩ đại, và thậm chí nhiều hơn nữa những cầu thủ giỏi, nhưng trong số hàng ngàn cầu thủ chuyên nghiệp đang chơi bóng ngày nay, chỉ có Cristiano và Lionel có quyền được mô tả là có "đẳng cấp thế giới". Những cầu thủ khác có thể có những khoảnh khắc "đẳng cấp thế giới" – một bàn thắng ngoạn mục, một cú chuyền phi thường, hay một cú cứu bóng đầy kinh ngạc – nhưng nên nhớ rằng có hàng trăm khoảnh khắc trong một trận đấu và hàng ngàn khoảnh khắc trong một sự nghiệp. Có một số tiêu chí chủ quan và khách quan được tôi dùng để xếp hạng cầu thủ. Những tiêu chí chủ quan bao gồm khả năng sử dụng cả hai chân; sự thăng bằng; tinh thần kỷ luật trong việc chăm sóc thể lực; thái độ đối với việc tập luyện; tính ổn định qua các trận đấu và các mùa giải; khả năng chơi được nhiều vị trí khác nhau; và cách mà họ đóng góp cho đội bóng. Những tiêu chí khách quan không thể bàn cãi là: số bàn thắng ghi được, số trận đấu họ đã chơi cho những CLB hàng đầu; số danh hiệu vô địch quốc gia hay các giải đấu cúp, và số lần xuất hiện trong các giải World Cup. Khi bạn sử dụng kiểu phương pháp đánh giá này, việc xác định trình độ thi đấu đỉnh cao của cầu thủ sẽ dễ dàng hơn nhiều. Bản thân các cầu thủ chính là những người hiểu rõ nhất đẳng cấp của nhau.

Có một số đáng kể những cầu thủ vĩ đại đang chơi bóng hiện nay – Thomas Muller của Bayern Munich, Luis Suárez và Neymar của Barcelona, Alexis Sánchez của Arsenal – nhưng tôi chắc rằng tất cả 4 cầu thủ này đều thừa nhận rằng họ không ở cùng đẳng cấp với Messi và Ronaldo. Tôi không có ý hạ thấp hay chê bai bất kỳ danh thủ nào đã làm việc cùng tôi trong suốt

sự nghiệp kéo dài 26 năm của tôi ở United, nhưng cũng chỉ có 4 người theo tôi là đạt đẳng cấp thế giới: Cantona, Giggs, Ronaldo và Scholes. Trong số 4 cầu thủ này, Cristiano nổi bật hơn hết: cậu ta như là người chấm nét cọ cuối cùng để tạo nên một bức tranh hoàn hảo. Roy Keane, Bryan Robson và Steve Bruce là những cầu thủ vĩ đại, nhưng sự xuất sắc của họ chủ yếu đến từ thái độ, tham vọng, khả năng dẫn dắt và sự chuyên cần, quyết liệt trong thi đấu.

Lùi lại xa hơn một chút, Bobby Charlton, người đã chơi 758 trận cho CLB và 106 trận cho đội tuyển Anh, tham gia 4 kỳ World Cup, minh chứng cho điều tôi muốn nói bằng từ "đẳng cấp thế giới". Bobby chơi toàn diện, thuận cả hai chân, có thể đá ở cánh trái, cánh phải hoặc ở trung tâm, tự tin vào bản thân và sự quyết tâm sắt đá. Hơn thế, bất kể những thành tựu của mình, ông luôn luôn là một người đàn ông khiêm tốn, giản dị. Bobby ít nói và rụt rè, nhưng một lần khi United đang bị dẫn trước, vào giờ giải lao ông đã nói: "Hãy chuyền bóng cho tôi. Tôi có thể ghi bàn." Ông không phải đang khoác lác hay huyễn hoặc bản thân, mà chỉ biết những gì mình có thể làm và, quan trọng hơn hết, các đồng đội của ông cũng nhận thấy điều này. United đã thắng trận đó và họ đã thắng vì có Charlton – một cầu thủ đẳng cấp thế giới.

Trong bóng đá, sẽ may mắn cho huấn luyện viên nếu có được một cầu thủ đẳng cấp thế giới trong đội hình; và hầu hết các CLB không có được sự xa xỉ đó. Tuy nhiên, vẫn có thể xây dựng được một đội hình giỏi: với sự đồng điệu, 11 cầu thủ giỏi có thể làm thành một đội bóng hùng mạnh hơn tổng sức mạnh của các cầu thủ. Nhưng tôi không thể nghĩ ra được một đội bóng nào mà đạt được những thành tích vĩ đại ở trình độ cao nhất mà không có một cầu thủ *đẳng cấp thế giới*.

Một cách để có được sự xuất sắc trong một tổ chức là hết sức cẩn thận trong cách định nghĩa sự thành công. Tôi luôn thận trọng trong việc thiết lập những mục tiêu cụ thể, dài hạn. Tôi không bao giờ nói: "Chúng ta kỳ vọng sẽ vô địch Premier League và đoạt hai chiếc cúp mùa giải này". Thứ nhất, nó đưa ra thông điệp sai, bởi vì nó nghe có vẻ kệch cỡm và kiêu ngạo. Thứ hai, nó tạo thêm rất nhiều áp lực lên mọi người mà chẳng có lợi ích thực sự nào. Thứ ba, nó đặt mọi người vào tình thế thất vọng. Sẽ dễ dàng hơn khi

nói rằng: "Ở United, chúng ta kỳ vọng sẽ thắng mọi trận đấu", bởi vì điều này là đúng kể từ khoảng năm 1993 và nó cũng chuyển tải tinh thần của CLB. Việc đảm bảo mọi người hiểu rằng chúng tôi kỳ vọng chiến thắng trong mọi trận đấu thiết lập một lịch trình cho sự xuất sắc và cho phép tôi thường xuyên gia tăng cường độ khi huấn luyện.

Bên cạnh đó, cần phải chú ý tới sự cân bằng khi chuyển tải ý tưởng về điều gì là khả thi, trong hoàn cảnh thực tại. Mỗi cá nhân phải được chuẩn bị để thành công, điều này đòi hỏi sự suy xét chu đáo. Đưa ra những kỳ vọng phi thực tế thì quá dễ, và tôi đã học được điều này từ khi bắt đầu sự nghiệp. Có một lần trong mùa giải đầu tiên của tôi ở St Mirren, đội bóng đã thắng 8 trận liên tục và leo lên một vị trí cao trong bảng xếp hạng của giải hạng hai Scotland. Tôi bốc lên và đã nói với báo chí là chúng tôi sẽ không thua một trận nào cho đến hết mùa giải.

Buồn thay, từ đó chúng tôi chỉ thắng thêm đúng một trận trong các trận còn lại, và CLB kết thúc mùa giải ở vị trí thứ sáu.

Ở United, cánh báo chí luôn luôn hỏi tôi vào đầu mùa giải về những gì tôi hy vọng sẽ đạt được trong năm. Câu trả lời bất biến của tôi là: chúng tôi muốn đoạt được một chiếc cúp, không cần biết đó là cúp thuộc giải đấu nào. Tôi rất thận trọng để không tạo ra những kỳ vọng giả tạo hay quá nhiều áp lực cho mọi người, vì như thế thật phản tác dụng. Tuy nhiên, MU chưa bao giờ đi qua hai mùa giải liên tục mà không giành được một chiếc cúp nào, suốt từ thời điểm chiếc cúp đầu tiên của tôi ở United cho đến cuối sự nghiệp của tôi, nghĩa là suốt khoảng thời gian 23 năm.

Tôi cũng may mắn là hầu như chưa bao giờ có một ông chủ hoặc thành viên Hội đồng quản trị (HĐQT) nào nói với tôi rằng họ kỳ vọng tôi sẽ mang về một chiếc cúp. Lần duy nhất xảy ra chuyện này là ngay trước khi tôi bị sa thải khỏi St Mirren, khi một thành viên HĐQT của CLB nói với tôi rằng (mặc dù chúng tôi chỉ vừa lên hạng mùa trước và có một đội hình khá trẻ) ông ta muốn CLB vô địch giải đấu trong mùa tiếp theo. Đó là lần duy nhất mà người ta với tôi: "Chúng tôi yêu cầu anh giành một chiếc cúp". Điều mà ông ta không hiểu là để đạt được điều đó chúng tôi cần mua thêm 2-3 cầu thủ mới, mà CLB thì lại không sẵn sàng làm điều đó.

Bất kỳ chiến thắng nào cũng đòi hỏi một loạt các bước thực hiện. Người ta không thể vô địch Premier League chỉ với một bước nhảy khổng lồ. Vì vậy tôi sẽ thận trọng chia mọi thứ ra thành những "miếng nhỏ" cho dễ tiêu hóa. Không ai mang một đội leo núi đến chân ngọn Everest, chỉ lên đỉnh và nói: "OK, các chàng trai, leo lên trên kia nhé!". Vào đầu mùa giải, tôi tránh đưa ra bất kỳ mục tiêu cụ thể nào với các cầu thủ. Những lời nói của tôi với báo chí về việc muốn đoạt một chiếc cúp chỉ mang tính chất chung chung một cách hợp lý, và dù sao đội bóng cũng quen với những kỳ vọng như vậy. Tôi chỉ bắt đầu trở nên ít mơ hồ hơn vào tháng 11, khi hình dạng của mùa giải và hình dáng của những kình địch đã trở nên rõ ràng. Tại thời điểm này trong năm, khi trời mau tối, tôi sẽ nói với các cầu thủ rằng: "Nếu chúng ta đứng ở vị trí thứ nhất, thứ nhì hoặc thứ ba, hoặc thua đội dẫn đầu bảng xếp hạng chừng 3 điểm, thì vào đầu năm mới chúng ta sẽ có một cơ hội tuyệt vời".

Vào tháng 11-2009, René Meulensteen đặt ra một mục tiêu cụ thể cho số điểm mà chúng tôi muốn có vào cuối tháng 12, nhưng rốt cuộc trong khoảng thời gian đó MU đã thua Chelsea, Aston Villa và Fulham, và tôi cảm thấy mục tiêu đó thực sự trở nên phản tác dụng. Tôi nghĩ tốt hơn nên có đôi chút "mơ hồ" trong một mục tiêu cụ thể. Nếu sau tuần lễ Giáng sinh mà chúng tôi vẫn lận đận ở vị trí thứ 5 trong bảng xếp hạng thì đó chưa hẳn là thảm họa, bởi có một niềm tin hình thành qua thời gian rằng Manchester United luôn chơi hay hơn ở nửa sau của mùa giải. Chúng tôi hay nói rằng: "Nửa sau của mùa giải sẽ tự lo cho nó!" Dĩ nhiên, mọi chuyện không hẳn đơn giản như thế, nhưng rõ ràng niềm tin này làm mọi người phấn chấn tinh thần. Tại các giải đấu mang tính cạnh tranh dữ dội, thông thường mọi chuyện đều được quyết định trong những giờ phút chót. Suốt những năm tôi ở United, chỉ có 4 năm mà người ta xác định được đội vô địch Premier League trong thời gian từ 2 tuần trở lên trước khi kết thúc mùa giải.

Việc sẵn sàng đánh giá lại những mục tiêu của bạn trong một trận đấu cũng vô cùng quan trọng. Nếu bạn đang thực sự gặp rắc rối thì việc đưa mọi thứ trở lại quỹ đạo dường như là bất khả thi. Điều này đã xảy ra với chúng tôi vào năm 2001 khi chúng tôi bị Tottenham dẫn 3-0 sau hiệp một. Vào giờ

giải lao, tôi đã thẳng thắn nói với các cầu thủ rằng chúng ta đang thực sự hỗn loạn hoàn toàn, mọi thứ hỏng bét cả. Căn phòng thay đồ lúc đó im phăng phắc, và tất cả những gì tôi đã nói là: "Nào, trước hết hãy cố ghi một bàn rồi xem chuyện này sẽ dẫn chúng ta đến đâu". Tôi không nói những câu kiểu như "Chúng ta có 45 phút để ghi bốn bàn", vì điều đó dường như là một nhiệm vụ bất khả thi. Hết giờ giải lao, khi hai đội từ đường hầm tiến ra sân cỏ, tôi thấy Teddy Sheringham (cựu cầu thủ Manchester United, lúc đó đang chơi cho Tottenham) đang hét vào tai đồng đội "Đừng để cho họ sớm ghi bàn". Đã trải nghiệm cuộc sống bên trong Old Trafford, Teddy quá hiểu MU có thể nguy hiểm như thế nào khi bị dẫn trước. Tuy nhiên, chúng tôi đã ghi được một bàn, và dù nghe có vẻ lạ lùng nhưng sau đó MU lại ghi thêm... 4 bàn nữa, và thắng chung cuộc với tỷ số 5-3.

Một khi United bắt đầu thắng những giải đấu trong nước, tôi cũng bắt đầu có những nguồn cảm hứng cao hơn. Tôi chia sẻ điều này với ban huấn luyện và giải thích rằng, trong khi đương nhiên phải quyết tâm theo đuổi danh hiệu vô địch Premier League, mục tiêu mới của MU phải là Champions League tại đấu trường châu Âu. Cho đến năm 1993, khi United vô địch Premier League đầu tiên khi tôi làm huấn luyện viên trưởng, CLB chỉ đoạt được danh hiệu vô địch Champions League – hay cúp C1 châu Âu như tên gọi của nó cho đến năm 1992 – đúng một lần; so với sáu chiến thắng của Real Madrid, 4 của AC Milan và Liverpool, 3 của Bayern Munich và Ajax, 2 của Benfica và Nottingham Forest.

Ở đấu trường châu Âu, tôi cũng sử dụng một phương pháp tương tự như tại các giải trong nước, nghĩa là đi từng bước từng bước. Mục tiêu đầu tiên là vượt qua vòng đấu bảng[24] với ít nhất 10 điểm. Chúng tôi đã chỉ thất bại trong mục tiêu này đúng 3 lần, vào các mùa giải 1994-1995, 2005-2006 và 2011-2012.

Tôi quản lý các cầu thủ cũng với phong cách tương tự. Tôi không bao giờ bảo Cristiano Ronaldo hay Dimitar Berbatov rằng chúng tôi kỳ vọng họ sẽ ghi ít nhất 25 bàn thắng trong một mùa giải, hay chỉ thị cho Paul Scholes hay Roy Keane là họ phải duy trì tỷ lệ chuyền bóng thành công ít nhất là 80%. Tôi không bao giờ đưa ra một hạn mức cụ thể để kỳ vọng cầu thủ nào đó phải thực hiện, nhưng tất cả mọi người biết rằng tôi không mong gì hơn

ngoài sự cố gắng và màn trình diễn hết sức của họ. Việc ký hợp đồng mới với một cầu thủ luôn mang lại cơ hội tốt để đánh giá lại trình độ thi đấu và nó cho tôi cơ hội để nói về việc họ cần phải cải thiện những mặt nào. Bất cứ khi nào tôi mua một cầu thủ tôi cũng thấy cần thiết phải giải thích một cách chính xác cậu ta được kỳ vọng như thế nào ở một CLB như Manchester United.

Đối với bản thân, tôi chưa bao giờ ngồi viết ra những mục tiêu cá nhân. Khi 17 tuổi, tôi không tự đặt ra các mục tiêu ghi được 100 bàn khi đến tuổi 30, kết thúc sự nghiệp thi đấu với nửa tá huy chương, hay được chọn vào đội tuyển Scotland vài chục lần chẳng hạn... Khi tôi trở thành huấn luyện viên trưởng thì cũng tương tự như vậy; mặc dù tôi biết rằng, sau khi thành công ở Aberdeen, tôi muốn làm việc tại một đội bóng lớn hơn. Từ khi đến với United, bất chấp nhiều lời mời gọi từ những CLB khác, tôi chưa bao giờ nghĩ đến việc sẽ đi đâu khác. Thỉnh thoảng mọi người đề nghị tôi làm huấn luyện viên trưởng đội tuyển Anh, nhưng chức vụ đó không hề có chút gì hấp dẫn đối với tôi. Không phải chỉ vì tôi phải đối mặt với cảm giác tội lỗi khi quay lưng lại với đội tuyển Scotland, mà còn vì tôi sẽ phải đấu tranh với tất cả những mệt mỏi của vị trí đó. Đó là một công việc tuyệt vọng bởi vì, trước bất kỳ trận đấu quan trọng nào của đội tuyển, báo chí và công chúng cũng phát điên phát rồ lên! Người ta quên rằng huấn luyện viên trưởng một đội tuyển quốc gia, dù được trả lương rất hậu hĩnh, thực tế vẫn chỉ là người... làm việc bán thời gian. Ông ta chỉ gặp các cầu thủ một cách gián đoạn, không có cơ hội tiến hành các buổi luyện tập hằng ngày, và bất kỳ nhóm cầu thủ tài năng nào cũng không thể bằng bản năng hiểu được những gì mà đồng đội ở đội tuyển quốc gia có thể làm – điều họ có thể thực hiện ở CLB của mình. Tôi đã nếm mùi mệt mỏi của việc quản lý một đội tuyển quốc gia khi huấn luyện đội tuyển Scotland một thời gian ngắn sau khi Jock Stein qua đời vào năm 1985. Đây chắc chắn không phải là nhiệm vụ ưa thích của tôi. Theo ý tôi, công việc huấn luyện tuyển quốc gia dành cho những người giàu kinh nghiệm ở giai đoạn sau trong sự nghiệp, những người có tính kiên nhẫn để xử lý những rắc rối của nhiệm vụ này, đồng thời có đủ danh tiếng cần thiết để điều khiển một phòng thay đồ gồm toàn những ngôi sao mà họ có rất ít thời gian cùng nhau làm việc.

Sau khi tôi đến Manchester, tôi không thể tưởng tượng ra được một vũ đài nào lớn hơn Old Trafford. Hiển nhiên tôi có biết Camp Nou và Bernabéu[25], đây đều là những môi trường tuyệt vời, nhưng vẫn không nơi nào có được sự quyến rũ của Old Trafford. Tôi không bao giờ đặt cho bản thân mình một hạn ngạch về số danh hiệu vô địch Premier League hay số cúp FA mà tôi phải đạt được trước khi nghỉ hưu. Nếu tự đặt ra một "hạn mức" như vậy, có lẽ tôi sẽ không về hưu trước khi United đoạt... 5 danh hiệu Champions League! (dù cá nhân tôi tin lẽ ra MU đã đạt được mục tiêu đó dưới quyền huấn luyện của tôi). Tôi không bao giờ tự nhủ đời mình sẽ không được trọn vẹn cho tới khi những tiền đạo của United đạt được một số lượng nhất định giải thưởng Quả bóng vàng hay *Player of the Year*.[26] Tôi không điều hành theo cách đó. Tất cả những gì tôi từng muốn làm là đạt được nhiều danh hiệu hơn, và tôi chưa bao giờ cảm thấy đủ...

Truyền cảm hứng

Bạn không làm người ta tỏa sáng bằng cách đánh họ với một cái roi sắt. Bạn làm điều đó bằng cách được họ kính trọng, làm cho họ quen với những chiến thắng và thuyết phục họ rằng họ có khả năng làm tốt hơn. Tôi không thể nghĩ ra được một huấn luyện viên trưởng nào thành công trong bất kỳ một khoảng thời gian nào bằng phương pháp "hăm dọa". Hóa ra hai từ có sức mạnh lớn nhất trong tiếng Anh là: "Well done" (Giỏi lắm). Phần lớn công việc lãnh đạo là khai thác được thêm 5% năng lực mà các cá nhân không biết là họ có.

Điều quan trọng là các cầu thủ phải xóa đi những ký ức về mùa bóng trước, dù mùa bóng đó thành công hay thất bại. Nếu chúng tôi đã chơi tốt trong năm trước thì điều đó cũng không đảm bảo rằng năm nay thành tích đó đương nhiên lặp lại. Và nếu chúng tôi năm ngoái chơi kém, thì tôi cũng chẳng có chút thích thú gì với việc kéo dài dư vị của sự thất bại. Đội ngũ huấn luyện viên, đặc biệt là đội khoa học thể thao, sẽ mang đến cho tôi những ý tưởng mới trước và trong suốt giai đoạn chuẩn bị trước mùa giải, nhưng tôi không bao giờ tổ chức bất kỳ cuộc họp rút kinh nghiệm to tát nào với các cầu thủ. Tôi chỉ nói họ đứng lại quanh tôi theo hình bán nguyệt trên sân tập và nhấn mạnh lại mong muốn chiến thắng của tôi, xem đây là một cơ hội để đưa ra những kỳ vọng. Tôi hỏi những cầu thủ chững chạc, những người đã bắt đầu quen với hương vị chiến thắng của United, rằng họ đã có bao nhiêu danh hiệu với MU. Tôi đã nói với họ rằng họ không thể xem bản thân là một cầu thủ United cho đến khi họ có được... 10 danh hiệu. Tôi nhớ đã nói với Rio Ferdinand rằng cậu ấy không thể nghĩ mình là một cầu thủ United cho đến khi cậu ấy đạt được trình độ của Ryan Giggs. Dĩ nhiên, đó là một nhiệm vụ bất khả thi!!!

Việc thực hiện những điều khó khăn sẽ dễ dàng hơn rất nhiều khi bạn được người khác yêu thích. Mặc dù chưa bao giờ cố để được mọi người yêu mến, nhưng tôi luôn quan tâm đặc biệt tới mọi người ở United và những CLB khác mà tôi có liên quan – những người làm việc sau cánh gà, những anh hùng thầm lặng. Đây không phải là làm bộ làm tịch gì, mà hoàn toàn là một việc đúng đắn cần làm. Những con người này không nhận được mức

lương cao ngất ngưởng hay sự hoan nghênh của công chúng, không đeo đồng hồ Patek Philippe hay lái xe Bentley. Một vài người trong số họ - đội giặt ủi, đội chăm sóc sân cỏ, những cô phục vụ - thậm chí đi làm bằng xe buýt. Nhưng đó chính là những trụ cột của CLB: tại United, một vài người trong số họ đã ở đây thậm chí còn lâu hơn Ryan Giggs. Nói cách khác, họ lâu đời như ngành Dân chính (civil service) tồn tại lâu hơn các Chính phủ! Tại United, họ giữ gìn sự liên tục và là một sợi dây liên kết với di sản của chúng tôi. Tôi dễ dàng cảm thấy thân thuộc với họ, bởi họ hầu hết đều có xuất thân gần giống như tôi.

Một số huấn luyện viên trưởng cố gần gũi với các cầu thủ, trở thành một người trong bọn họ, nhưng chuyện này không có ích. Trong vai trò là người lãnh đạo, bạn không cần phải được yêu mến, đôi khi bạn phải thật đáng sợ là khác. Nhưng trên hết, bạn cần phải được tôn trọng. Có một số ranh giới tự nhiên không nên bị vượt qua giữa lãnh đạo và cấp dưới. Khi tôi còn đá cho Rangers, họ có thuê một huấn luyện viên trưởng mới là David White. Ông ta còn trẻ và là một người tốt, nhưng mọi chuyện vượt quá khả năng của ông: White bị choáng ngợp trước tầm vóc của chính CLB Rangers, đồng thời chỉ là cái bóng so với người đồng nhiệm Jock Stein tại CLB Celtic. Các cầu thủ không mấy tôn trọng ông, mà một phần là do ông quá gần gũi với họ. Chuyện tương tự xảy ra ở United khi Wilf McGuinness kế nhiệm Ngài Matt Busby vào năm 1969. Wilf gặp hàng loạt trở ngại: chỉ mới 31 tuổi, chưa có kinh nghiệm huấn luyện mà lại phải kế nhiệm một huyền thoại. Nhưng tệ hơn hết, ông ta phải quản lý một nhóm người mà ông từng cùng họ thi đấu, nên đây quả là một nhiệm vụ bất khả thi với Wilf. Người tiền nhiệm của tôi tại United, Ron Atkinson, cũng gặp vấn đề tương tự. Ông gặt hái được nhiều thành công trong vai trò huấn luyện viên trưởng hơn Wilf, nhưng ông cũng chọn cách kết thân với các cầu thủ. Và phong cách làm việc như vậy đơn giản là không hiệu quả: "sếp" không thể đánh đồng với "lính"!

Trong quản lý, việc giữ một khoảng cách nhất định là vấn đề sống còn. Điều này có thể diễn tả theo những cách đơn giản nhưng quan trọng, ví dụ như tôi luôn ngồi hàng ghế đầu trên xe buýt của đội. Các cầu thủ hiểu vấn

đề khoảng cách, và vào cuối mùa giải khi họ tổ chức tiệc, tôi không bao giờ được mời. Họ sẽ mời tất cả đội ngũ huấn luyện và quản lý, nhưng họ sẽ không mời tôi. Mà tôi cũng không cảm thấy bị xúc phạm bởi điều này, vì đó là điều đúng đắn mà họ phải làm. Trừ một lần ở Aberdeen, tôi không bao giờ tham dự đám cưới của bất kỳ cầu thủ nào. Có một lằn ranh mà họ không được phép vượt qua và họ tôn trọng vị trí của tôi. Nó cũng làm cho mọi chuyện dễ dàng hơn bởi vì, trong vai trò là một huấn luyện viên trưởng, bạn không thể ủy mị hay quá tình cảm với họ. Jock Stein từng nói với tôi: "Đừng phải lòng các cầu thủ bởi vì họ sẽ phụ tình anh". Điều này có lẽ hơi chói tai, nhưng Jock đã đúng một điều là bạn không thể thân mật quá với những người làm việc cho bạn. Bạn chỉ cần thân mật khi họ gặp rắc rối và cần lời khuyên của bạn. Tôi không thể nhớ hết những lần giúp các cầu thủ với những vấn đề cá nhân, và tôi tự hào rằng họ tin tưởng tôi, họ hiểu những tâm sự với tôi sẽ được giữ bí mật. Trong những tình huống này, tôi đóng vai trò như là một linh mục, một người cha hay một luật sư – bất cứ điều gì cần thiết để giải quyết vấn đề. Thậm chí cho đến hôm nay, nhiều cựu cầu thủ vẫn đến gặp tôi để hỏi ý kiến; đây là minh chứng của sự tin cậy đã củng cố mối quan hệ của chúng tôi.

Khi các cầu thủ đã quá lớn tuổi và mất phong độ, tôi không thể nể nang họ mà làm ảnh hưởng tới toàn đội. Tất cả bằng chứng đều ở trên sân cỏ, những bằng chứng xác thực nhất. Sẽ có lúc tôi phải tàn nhẫn và đưa ra nhiều quyết định khó chịu. Tôi không bao giờ kỳ vọng các cầu thủ sẽ yêu thương tôi, nhưng tôi cũng không muốn họ ghét bỏ mình, bởi vì điều đó sẽ làm cho việc khai thác những điều tốt đẹp nhất ở họ là bất khả thi. Tất cả những gì tôi muốn là họ tôn trọng tôi và nghe theo chỉ dẫn của tôi.

Nếu không hiểu người khác, bạn sẽ khó lòng động viên và thúc đẩy họ. Tôi học được điều này cách đây nhiều năm ở Scotland, và người dạy tôi là một chú nhóc. Khi tôi huấn luyện Aberdeen, chúng tôi thường xuống Glasgow mỗi tối thứ năm để huấn luyện những cậu bé ở sân Astro Turf nhằm tìm ra những tài năng trẻ nổi bật. Một tối tôi xuống đó, mặc một bộ đồ thể thao trên có thêu 2 chữ cái "AF", và thấy một cậu bé khoảng tám tuổi đang hút thuốc lá. Tôi nói: "Bỏ thuốc đi, nhóc con. Bố của con sẽ nói gì nếu

ông ấy thấy con đang hút thuốc?" Cậu bé nhìn tôi và nói "Biến đi", rồi bỏ đi chỗ khác. Trợ lý Archie Knox đang đứng bên cạnh phá lên cười vì cách đối đáp của thằng nhóc. Nhưng khi bắt đầu suy ngẫm về sự cố này, tôi nhận thấy rằng tôi chẳng biết gì về cậu bé đó. Tôi chẳng biết nó đến từ đâu, cha mẹ là ai, có bị bạn bè bắt nạt hay không và tại sao nó lại cáu bẳn như vậy. Với cầu thủ cũng thế, nếu không biết những thông tin kiểu này, không thấu hiểu tính cách của họ, thì huấn luyện viên không thể khai thác tối đa tiềm năng của họ. Trước khi ký hợp đồng với các cầu thủ, đặc biệt là những người trẻ, tôi luôn luôn cố tìm hiểu hoàn cảnh lớn lên của họ. 10 hay 12 năm đầu đời có một sự ảnh hưởng sâu sắc đến cách một đứa trẻ hành xử khi chúng trở thành người lớn.

Một yếu tố quan trọng khác trong việc thúc đẩy, động viên người khác là sự nhất quán (consistency). Trong vai trò là một người lãnh đạo, bạn không thể chao đảo từ cực này sang cực khác. Mọi người phải cảm thấy rằng bạn có sự tự tin không thể lay chuyển được trong một phương pháp cụ thể. Nếu bạn không thể hiện được điều này thì bạn sẽ "đánh mất" đội bóng rất nhanh chóng. Có một cụm từ trong bóng đá về những cầu thủ "không đá vì huấn luyện viên trưởng", điều mà tôi đã chứng kiến cả ngàn lần. Một khi chuyện này xảy ra, huấn luyện viên trưởng coi như "tiêu tùng", vì ông ta đã thất bại trong vai trò chính yếu – thúc đẩy các cầu thủ đi theo mình. Tất nhiên vẫn có những thời điểm bạn không cần phải "nhất quán", đó là khi cần đưa ra những thay đổi bởi vì thế giới đang thay đổi xung quanh bạn. Con người luôn thèm muốn sự thay đổi hoặc nhảy qua một chỗ mới khi mọi thứ không được tốt đẹp. Chuyện đó sẽ chẳng ích gì. Thỉnh thoảng, nếu thua vài trận, người ta sẽ nói rằng các cầu thủ nghĩ là nên tập nhẹ hơn, rằng kết quả sẽ được cải thiện nếu, thay vì tập trung vào các buổi luyện tập về kỹ thuật, chúng tôi chỉ chơi những trận đấu tập nhẹ nhàng v.v.... Tôi luôn luôn từ chối những đề nghị này. Vào ngày chủ nhật, mọi người đá bóng với nhau trên bất kỳ khoảng sân nào có thể, nhưng điều đó có làm cho họ trở thành những cầu thủ bóng đá chuyên nghiệp và giỏi giang đâu. Tôi tin rằng chỉ có liên tục tập luyện để cải thiện kỹ thuật và tăng cường chiến thuật mới có thể mang lại những kết quả tốt đẹp hơn, và tôi sẽ không thay đổi phương pháp huấn luyện chỉ để nhất thời làm vui lòng người khác.

Những người lãnh đạo thường không để ý, hoặc đánh giá thấp, sự động viên bằng chính sự hiện diện của bản thân. Không ai tự nhìn mình giống như những người khác nhìn họ. Chính tôi cũng không hiểu điều này cho tới một hôm, khi Rio Ferdinand níu tôi lại để hỏi chuyện, vì tôi đã bỏ một vài buổi tập để ra nước ngoài tuyển dụng một cầu thủ. Rio nói: "Thưa huấn luyện viên, ông đã đi đâu vậy? Mọi thứ không giống bình thường khi ông không có mặt ở đây". Thực tế thì Carlos Queiroz vẫn điều hành các buổi tập với cách thức và các bài tập thường lệ, hoàn toàn giống như lúc tôi có mặt ở đó. Nhưng Rio đã nhận thấy sự vắng mặt của tôi, và có lẽ một số cầu thủ đã thư giãn một chút bởi vì tôi không có mặt ngoài đường biên. Tôi không biết liệu điều đó có thực sự xảy ra vì tôi không hiện diện hay không – và có thể đó chính là vấn đề.

Tôi ghi nhớ sự quan sát của Rio. Sau đó, nếu tôi phải đi xem một cầu thủ hay kiểm tra một đối thủ, chúng tôi thuê một máy bay riêng để tôi kịp về và có mặt ở sân tập ngày hôm sau, dù đêm trước có thể đến hai giờ sáng tôi mới được đi ngủ! Bài học tôi đã thấm nhuần là: ngay cả nếu tôi chẳng nói lời nào trong suốt buổi tập (và tôi hiếm khi nói nhiều!), thì sự hiện diện của tôi là một công cụ khích lệ quan trọng hơn nhiều so với những gì tôi nhận thấy. Bất kỳ ai chịu trách nhiệm về một nhóm người cũng phải có một tính cách mạnh. Điều này không có nghĩa là bạn thống trị mọi cuộc đàm thoại hay ăn to nói lớn. Một số người kiệm lời vẫn có cá tính rất mạnh và cả phòng im lặng khi họ cất lời. Một tính cách mạnh là sự thể hiện của nội lực và sự ngoan cường.

Tôi luôn khai thác được nhiều khả năng từ các cầu thủ bằng cách khen ngợi họ hơn là chê bai. Các cầu thủ bóng đá, như tất cả những con người bình thường, bị chi phối bởi một loạt những cảm xúc, từ cảm giác bất an trong sâu thẳm tâm hồn đến sự tự tin thái quá. Việc cố gắng để nhận biết trạng thái tinh thần từng người vào một ngày cụ thể là một điều quan trọng. Để thúc đẩy và động viên một người, bạn cần phải biết khi nào thì tận dụng sự bất an của họ, khi nào thì ủng hộ sự tự tin của họ. Con người ta thể hiện tốt nhất khi biết bản thân nhận được sự tin tưởng của người lãnh đạo.

Cha tôi là người ít nói và dè dặt lời khen. Điều mong muốn chủ yếu của ông là đứa con trai phải thực tế và khiêm tốn. Có lần sau khi tôi ghi được ba bàn thắng trong một trận đấu và về nhà, ông vẫn nói: “Con sút chưa đủ. Con chuyền chưa đủ”. Tôi nghĩ rằng những lời nhận xét của cha sẽ làm cho tôi muốn làm việc chăm chỉ hơn để có thể nhận được lời khen từ ông, nhưng ngay cả khi chơi tốt, lúc nào tôi cũng tiu nghỉu vì phải nghe ông thốt ra những nhận xét kiểu như vậy. Ngược lại, mẹ tôi và bà tôi thì lúc nào cũng khen lấy khen để, và niềm vui của họ trước những thành công của tôi là rất rõ rệt. Khi nhớ lại, thỉnh thoảng tôi tự nhủ phải chăng tình cờ cha mẹ đã cho tôi hai động cơ: một cái làm cho tôi muốn cố gắng nhiều hơn nữa và cái thứ hai làm cho tôi cảm thấy mình có khả năng làm được mọi thứ...

Tôi không e dè trong chuyện phê bình một cầu thủ khi tôi cảm thấy tôi có thể giúp người đó giỏi hơn, nhưng tôi luôn cố diễn đạt nó một cách tích cực. Ví dụ, tôi sẽ nói với một cầu thủ trẻ rằng cậu ta sẽ chơi hiệu quả hơn rất nhiều nếu chuyền bóng nhiều hơn. Thông điệp đó “dễ nghe” hơn nhiều so với lời quát tháo chê bai: “Cậu sẽ không bao giờ giỏi lên được nếu cứ khư khư ôm lấy quả bóng”. Sau một trận đấu tôi luôn luôn cố tránh việc phê bình các cầu thủ. Họ đã chịu đủ áp lực, không cần tôi phải chất đầy thêm nữa trước mặt mọi người. Tôi để dành sự phê bình cho những buổi gặp riêng tư, tránh xa khỏi những con mắt đang dò xét. Tôi cố dùng những “tấm chống nhiệt” để làm chệch hướng những lời phê phán nhằm vào một cầu thủ đã chuyền hỏng làm mất cơ hội ghi bàn, hay một cầu thủ khác bỏ lỡ một cơ hội ghi bàn mười mươi có thể giúp MU thắng trận. Luôn luôn dễ dàng trong việc cung cấp cho báo chí những thứ khác để viết bài – một quyết định của trọng tài chống lại chúng tôi, một quả phạt đền mà lẽ ra đã giúp chúng tôi chiến thắng, một danh sách chấn thương lê thê hay lịch thi đấu quá tải của United v.v... Tôi cố giảm bớt áp lực đối với những cầu thủ, họ chẳng cần tôi hay ai khác để nhắc nhở họ về những sai sót đã qua! Hầu hết các cầu thủ đều tự thấy khổ sở nhục nhã khi làm đồng đội thất vọng. Phản ứng đầu tiên của tôi luôn luôn là bảo vệ các cầu thủ, rồi mọi thứ sẽ được tìm hiểu và giải quyết sau.

Mỗi cầu thủ có tính cách khác nhau, và tôi học được rằng họ cần sự quan tâm và đối xử khác nhau. Một số cầu thủ hầu như không cần gì nhiều ở tôi: đó là những người đã "đá dư trăm trận", tràn đầy tự tin và hiểu rõ ý huấn luyện viên. Những người trẻ hơn và những người không mấy tự tin cần được "xử lý" theo cách khác. Đôi khi chính tôi cũng đánh giá thấp mức độ hoảng sợ mà các tân binh của CLB phải trải qua. Tất cả những cầu thủ trẻ trưởng thành từ nội bộ United qua năm tháng đã có trải nghiệm với sức ép từ phòng thay đồ của đội hình chính thức. Nhưng hãy tưởng tượng mọi chuyện sẽ như thế nào đối với một tân binh từ nước ngoài, một người chưa bao giờ chơi ở Anh và thỉnh thoảng còn không hiểu mọi người đang nói gì? Tim Howard, đến từ đội bóng Mỹ MetroStars năm 2003 và nhanh chóng trở thành thủ môn chính của chúng tôi, đã nhận thấy một sự tương phản kinh khủng giữa đội bóng cũ của cậu ta (một đội bóng nằm ở cuối bảng của giải MLS!) với Manchester United. Cậu ta đã phải nhanh chóng thích nghi với việc được chơi bên cạnh những thần tượng ngày xưa của bản thân, cũng như với phong cách quản lý trực diện và đương đầu hơn của CLB. Tôi không chắc liệu điều gì có thể giúp bạn sẵn sàng đương đầu với sự thẳng thừng đậm chất Glasgow, được tuôn ra từ miệng người con trai của một công nhân bến tàu, đặc biệt là khi gã đàn ông đó được quyền kiểm soát hoàn toàn số phận của bạn!

Bạn có thể nghĩ rằng cả đội sẽ bực tức với một cầu thủ nếu cậu ấy được đối xử khác biệt. Điều đó đúng, nếu gã kia là... một cầu thủ bình thường. Nhưng thỉnh thoảng sẽ có một cầu thủ đòi hỏi chính sự đối xử đặc biệt đó. Eric Cantona là một ví dụ: cậu ta hơi ương ngạnh khi ở những CLB khác, nổi tiếng là bất kham và khó chịu. "Thành tích" kỷ luật của Eric khá dài, cậu ta được xếp vào loại cầu thủ khó trị. Tuy nhiên điều đó chẳng có nghĩa lý gì đối với tôi. Khi bạn làm việc với những người có tài năng phi thường, việc cư xử với họ một cách khác biệt là một điều hợp lý. Tôi hiểu điều đó và bỏ qua những gì đã xảy ra trong quá khứ, đối xử với Eric như một người bình thường mới gia nhập United. Khi Eric chơi cho MU, tôi luôn luôn đặt mục tiêu trò chuyện với cậu ta mỗi ngày – trên sân tập, ở khu ăn uống hoặc ở phòng thay đồ. Eric là một người nhạy cảm, dễ dàng để tâm đến tất cả mọi chuyện, nhưng thích nói chuyện về bóng đá; và đó chính là một cách để

lên dây cót cho cậu ta. Tôi làm một số việc cho Eric và những cầu thủ thực sự đặc biệt mà không làm cho những cầu thủ khác, nhưng tôi không nghĩ rằng chuyện này gây phẫn nộ, bởi các cầu thủ hiểu rằng những tài năng xuất chúng có những phẩm chất mà họ không có được. Mối quan hệ của tôi với Eric có lẽ cũng được nâng đỡ bởi yếu tố cả hai chúng tôi không ai là người Anh và, ở một mức độ nào đó, chúng tôi xem mình là những "người ngoài" tại đây. Nhưng ngay cả những cầu thủ mà tôi nghĩ là mình hiểu rất rõ cũng có thể phản ứng theo những cách không được mong đợi. Mãi gần đây tôi mới biết rằng khi còn là một cầu thủ trẻ, Gary Neville thậm chí đã mất ngủ khi bị tôi la rầy. Kể điều này chỉ để nhấn mạnh rằng bất cứ người lãnh đạo nào cũng cần phải đặt mình trong tình huống của người nghe, của cấp dưới. Ví dụ, tôi luôn thận trọng giải thích khi cho một cầu thủ nghỉ ngơi, nhấn mạnh rằng tôi tin tưởng vào cậu ta cho những trận đấu quan trọng tiếp theo. Điều này hỗ trợ – nhưng có lẽ không hoàn toàn thỏa mãn – mong muốn được thi đấu liên tục của họ, và hy vọng là sẽ giúp họ không diễn giải sai quyết định của tôi thành việc thiếu tin tưởng họ.

Với hầu hết các cầu thủ tôi không phải thúc giục họ tăng cường tốc độ làm việc hay sử dụng nhiều năng lượng hơn. Nhưng có một số cầu thủ, như Gary Pallister, người đã chơi 437 trận cho United từ năm 1989 đến năm 1998, vẫn cần thêm vài "cú hích" từ huấn luyện viên. Điều trớ trêu là Pallister có lẽ là hậu vệ giỏi nhất mà tôi từng huấn luyện, nhưng cậu ta có một lối sống khá ư là dễ dãi. Gary không thích luyện tập, và trong các trận đấu, dường như luôn luôn phải mất 15 phút cậu ta mới đủ "nóng máy" để tham gia cuộc chơi. Có một lần cậu ta thực sự làm tôi điên đầu trong hiệp một của trận đấu với Liverpool vào năm 1990. Vào giờ giải lao tôi nói toạc ra: "Cậu sẽ ra khỏi sân". Nhưng sau đó tôi đã bình tĩnh lại, đổi ý và nói: "Không, tôi sẽ không cho cậu ra sân. Cậu phải chịu đựng cùng với tôi!"

Paul Ince là một trường hợp khác. Cậu ta là một cầu thủ giỏi nhưng có khuynh hướng giữ bóng hơn là chuyền bóng. Thỉnh thoảng tôi phải cho cậu ta một trận và tôi đã làm như vậy sau trận đấu với Norwich vào năm 1992, trận mà chúng tôi phải thắng để có cơ hội đoạt được danh hiệu vô địch mùa giải, và cậu ấy đã nổi điên lên. Paul gào lên rằng tôi luôn đổ lỗi cho cậu ta,

và những cầu thủ khác đã phải giữ cậu ta lại. Tôi nói: "Tôi không đổ lỗi, mà là cậu mắc sai lầm. Cậu cứ giữ bóng trong khi đúng ra phải chuyền cho người khác".

Khi còn trẻ, tôi có khuynh hướng gay gắt hơn sau này. Tôi rùng mình khi nhớ lại lần trả lời phỏng vấn trực tiếp trên truyền hình sau khi Aberdeen thắng trận chung kết cúp quốc gia Scotland năm 1983 trước Rangers – chỉ 3 ngày sau khi thắng trận chung kết cúp C2 châu Âu trước Real Madrid – khi đó tôi đã nguyền rủa đội mình vì "sự nhục nhã của phong độ thi đấu". Sau này, khi có nhiều kinh nghiệm hơn, tôi đã vận dụng một cách tiếp cận khác. Chẳng có lợi lộc gì trong việc chê bai công khai cả, hoàn toàn đúng như vậy. Điều đó chỉ làm bẽ mặt nạn nhân và chẳng mấy khuyến khích những người xung quanh. Vì vậy tôi cố duy trì một số quy tắc. Mặc dù không phải lúc nào cũng kiềm chế được trong những giây phút nóng bỏng đó, tôi vẫn cố để dành những lời nhận xét gay gắt nhất cho buổi làm việc riêng với cầu thủ. Tôi luôn cố đưa

ra lời phê bình một cách nhẹ nhàng bằng cách nói: "Cậu biết cậu có thể làm tốt hơn mà. Lúc đó cậu đang nghĩ gì vậy?" Bên cạnh đó, quan trọng là làm cho mọi người hiểu rằng kỷ luật không phải tùy tiện: nó áp dụng với tất cả mọi người và sẽ không thay đổi. Khi Ryan Giggs bắt đầu tranh cãi với tôi vào giờ giải lao trong trận đấu với Juventus ở mùa giải 1996-1997, tôi đã ghim cậu ta vào ghế dự bị ở hiệp hai. Khi Paul Scholes, một trong những cầu thủ giỏi nhất từng mặc áo United, phạm một số lỗi truy cản ngớ ngẩn mà dẫn đến những thẻ đỏ không cần thiết, tôi vẫn trừng phạt cậu ta. Những pha phạm lỗi đó khiến đồng đội xuống tinh thần; nên dù Scholes là một cầu thủ đáng giá như thế nào thì cậu ta cũng không thể vượt lên trên kỷ luật của đội bóng.

Cần nhấn mạnh một khía cạnh khác trong việc quản lý những cầu thủ có thành tích cao, đó là cần phải kiềm chế họ không được cố làm những điều bất khả thi. Thỉnh thoảng ai đó ngẫu hứng ghi được một bàn thắng điêu luyện, thực hiện một động tác bóng bậc thầy, nhưng bạn không thể chỉ dựa vào những điều này. Khi đội nhà lâm vào tình thế bất lợi, các cầu thủ luôn bị cám dỗ thực hiện những cú sút hay động tác không tưởng, những hành

động chỉ ăn điểm trên tạp chí hài hước *Boy's Own Paper*, nhưng hầu như đảm bảo là sẽ thất bại trước 75.000 khán giả! Bất cứ khi nào trong một trận đấu căng thẳng và đang bị dẫn trước một bàn, tôi luôn nhấn mạnh với cả đội rằng không nên hoảng loạn, và đừng cố sút bóng từ ngoài vòng cấm địa. Thay vào đó tôi muốn họ bình tĩnh, kiểm soát bóng và chuyền bóng cho được vào trong vòng cấm địa. Gary Neville, hậu vệ phải lừng danh của chúng tôi trong rất nhiều năm, có thói quen cố sút bóng từ khoảng cách ngoài 35 yard. Chuyện này làm tôi phát điên. Sau trận đấu tôi luôn hỏi Gary: "Đã bao nhiêu lần tôi nói với cậu rằng chuyện này là bất khả thi rồi hử???" Sự kiên trì kỷ luật chiến thuật khi thi đấu mang lại nhiều lợi ích hơn là những cố gắng bốc đồng của chủ nghĩa anh hùng cá nhân.

Một cách để khai thác triệt để ưu điểm của con người là chứng minh sự trung thành thật sự khi cả thế giới đều quay lưng lại. Bóng đá mang lại rất nhiều cơ hội để làm điều này. Sau cú kungfu nổi tiếng của Cantona vào người mà đối với tôi (khi xem lại đoạn băng ghi hình sự cố sau trận đấu) là một cổ động viên hung hãn, ăn nói thô tục tại Crystal Palace vào năm 1995, thì CLB tuy phạt treo giò cậu ta 4 tháng (hình phạt này được FA tăng lên gấp đôi, nhằm mang tính chất trừng trị) nhưng vẫn làm mọi thứ có thể để hỗ trợ cậu ta. Eric bị cấm luyện tập hoặc du đấu với toàn đội trước mùa giải, vì vậy điều này tự nhiên làm cho cậu ta cảm thấy bị cô lập và quên lãng. Tôi đã nỗ lực hết sức để đảm bảo cho Eric hiểu rằng chúng tôi thực sự quan tâm đến cậu ta. Cuối cùng, khi Eric chênh vênh bên bờ vực của việc chuyển sang Italy thi đấu, thì chính sự trung thành của chúng tôi đối với cậu ta đã khiến Eric chọn ở lại với Manchester.

Ít năm sau đó, tại World Cup 1998 ở Pháp, sau khi David Beckham bị đuổi khỏi sân vì phạm lỗi với Diego Simeone của Argentina (người hiện nay là huấn luyện viên trưởng của Atlético Madrid), chúng tôi cũng nỗ lực đứng bên cậu ta. Toàn bộ giới báo chí tin rằng việc David bị đuổi cổ khỏi trận đấu đã làm cho đội tuyển Anh thua cuộc, và nhiều tít báo đều phản ánh chuyện này. Hãy xem họ tàn nhẫn như thế nào: "10 sư tử anh hùng, 1 chú bé ngu ngốc" (10 Heroic Lions, 1 Stupid Boy) là tiêu đề bài báo trên tờ *Daily Mirror*, trong khi đó tờ *Daily Star* gào lên: "Cút đi Beck" (Beck Off). Có

những hình nộm của David bị treo lên cột điện, và tôi sẽ chẳng ngạc nhiên nếu một nhân viên xuất nhập cảnh từ chối không cho phép cậu ta quay trở lại nước Anh. Sau khi chứng kiến những gì đã xảy ra, tôi lập tức điện thoại cho David, bởi tôi biết cậu ta đang suy sụp. Mà quả đúng là như vậy: sau này tôi được biết rằng David đã bật khóc không dừng được khi nhìn thấy cha mẹ sau trận đấu...

David chẳng cần bất cứ sự phê phán nào từ tôi, vì cậu ta đã tự mình biết lỗi rồi. Do đó tôi chỉ điện thoại và cố giúp cho cậu tự tin lên, nói rằng tôi hiểu những gì đã xảy ra, rằng những chuyện như vậy xảy ra với tất cả chúng ta, và rằng Manchester United và tất cả mọi người ở đây đều biết cậu là một cầu thủ tuyệt vời và mong chờ sự trở lại của cậu, rằng chúng tôi sẽ chăm sóc cậu. Trận đấu đầu tiên trên sân khách của United trong mùa giải kế tiếp là với West Ham, nơi một hình nộm của David được treo trên thòng lọng trên đường đến sân vận động, và xe buýt của United bị tấn công túi bụi với gạch đá và vại bia....

Điều tương tự cũng đã xảy ra khi chúng tôi mua Ruud van Nistelrooy từ PSV Eindhoven vào năm 2000. Hai bên đã đồng ý các điều khoản và tôi đã sững sờ khi biết Ruud không đạt các tiêu chuẩn về sức khỏe. PSV tuyên bố rằng Rudd hoàn toàn khỏe mạnh, và để chứng minh điều này, họ đã sắp xếp một buổi luyện tập có ghi hình. Thật bất ngờ, cậu ta đổ gục trên sân tập: bạn có thể xem đoạn phim này trên YouTube, với Ruud la hét trong đau đớn. Hóa ra cậu ta đã bị chấn thương dây chằng chéo. Vì vậy chúng tôi phải hoãn việc chuyển nhượng, nhưng tôi ngay lập tức bay qua Hà Lan để gặp Ruud, người đang phải nằm liệt giường. Tôi nói với Ruud rằng bây giờ không phải như ngày xưa và những dây chằng chéo đó có thể phục hồi; rằng cậu ta sẽ lấy lại được sức khỏe và sau đó MU sẽ ký hợp đồng. Tôi nghĩ điều đó giúp trấn an Ruud, và nó cũng là cách để đảm bảo rằng Ruud sẽ không đầu quân cho một CLB khác. Chỉ hơn một năm sau cậu ta đã khoác trên người chiếc áo đỏ của United, và ghi bàn ngay trong trận ra mắt.

Thỉnh thoảng các cầu thủ có thể phải đối mặt với những thách thức lớn hơn nhiều. May mắn là hiếm khi một cầu thủ hàng đầu phải đối mặt với bệnh tật đe dọa mạng sống, nhưng trong trường hợp Darren Fletcher ngã

bệnh với chứng viêm loét đại tràng thì United đã chứng tỏ một sự hỗ trợ kiên trì, khi Darren phải nghỉ thi đấu một thời gian rất dài. Darren đã cố vượt qua tình trạng suy nhược này trong nhiều năm, nhưng cuối cùng bệnh tình trầm trọng hơn và cậu ta phải trải qua phẫu thuật. Một điều trùng hợp là em dâu của tôi cũng qua đời vì những biến chứng từ căn bệnh này, nên tôi hiểu được những đau đớn mà Darren đã phải âm thầm chịu đựng. Thật dễ dàng với CLB nếu muốn bỏ rơi cậu ta, nhưng chúng tôi đảm bảo rằng Darren hiểu chúng tôi muốn cậu khỏe mạnh, trở lại sân cỏ và CLB sẽ ký hợp đồng mới với cậu. Darren gia nhập United từ khi còn là một thiếu niên và chưa từng làm chúng tôi thất vọng, vì vậy trong thời gian trị bệnh chúng tôi để cậu ta làm huấn luyện viên đội dự bị để cậu không cảm thấy bị bỏ rơi. Tôi từng ghé thăm đội dự bị trong giờ giải lao của một buổi tập và thấy Darren thật tuyệt vời. Cậu ta phê bình các cầu thủ và tôi nghe thấy cậu ta nói với họ rằng: "Nếu các cậu nghĩ rằng phong độ thi đấu này sẽ đưa các cậu vào đội hình chính thức của Manchester United thì các cậu hẳn đang mơ! Thực sự các cậu chẳng có chút cơ hội nào!" Cuối cùng Darren đã hồi phục, cảm thấy vô cùng nhẹ nhõm khi công khai tiết lộ cuộc chiến đấu với bệnh tật của bản thân và hiện nay rất tự hào là đội trưởng của CLB West Bromwich Albion.

Mặc dù điều này nghe có vẻ lạ lùng, nhưng thỉnh thoảng tôi lại bảo vệ các cầu thủ bằng cách không đưa họ vào đội hình chính thức. Điều này xảy ra ở cả hai thái cực của vấn đề. Đối với những cầu thủ trẻ (như tôi đã đề cập), tôi nghĩ tốt nhất là nên từ từ để họ làm quen với cuộc sống khắc nghiệt trong đội hình chính thức. Còn đối với những cầu thủ đã bước vào tuổi 30, tôi thường để họ nghỉ ngơi để đảm bảo rằng họ không vắt kiệt cơ thể mình. Khi Eric Cantona và Gary Neville đến gặp tôi và nói muốn "về hưu", tôi cố bảo cả hai đừng làm thế. Tôi thúc giục Eric nói chuyện với cha cậu, nhưng cũng không giúp được gì. Gary là một cầu thủ chuyên nghiệp đầy tự hào và kiên quyết. Tôi đã phải nài nỉ cậu ta đợi tới cuối mùa giải 2010-2011 rồi hãy quyết định nhưng cậu ta chỉ nói: "Không, thưa Sếp. Tôi kết thúc rồi. Tôi chỉ đang đùa cợt bản thân mình". Nhiều lần tôi để Wayne Rooney ngồi ngoài những trận đấu trên sân Merseyside với Everton, không phải vì vấn đề thể lực, mà vì cổ động viên của Everton có thể rất "nhẫn tâm" với cậu ta. Mặc dù Wayne, nhất là khi lớn tuổi hơn, có thể tự bảo vệ mình trước những lời xỉ

vả tàn nhẫn nhất, nhưng có lẽ không khôn ngoan lắm khi để cậu ta, hay cả đội MU, phơi mặt trước sự xỉ vả của fan Everton nhắm vào Wayne! Sự xỉ vả nhiều khi cực đoan quá đến nỗi cha của Wayne, một cổ động viên cuồng nhiệt của Everton, cũng phải bỏ qua những trận của United ở Goodison Park[27].

Bóng đá mang lại nhiều cơ hội để một huấn luyện viên thể hiện sự hỗ trợ của mình. Sự hỗ trợ xảy ra vào những lúc, như với Beckham hay Van Nistelrooy, các cầu thủ phải đương đầu với những tình huống tồi tệ. Nhưng thông thường nhiều khi đó chỉ là những việc nho nhỏ – giúp những cầu thủ trẻ nâng cao kỹ năng, đưa ra những đề nghị như tôi từng nói với Cristiano Ronaldo nên rút ngắn sải chân chạy khi chuẩn bị chuyền bóng, ở bên cầu thủ khi họ bị chấn thương, khích lệ một cầu thủ trẻ đang cố gắng để được vào đội hình chính thức – qua đó truyền đạt cho cầu thủ ý thức về lòng trung thành. Tôi không làm những chuyện này vì lòng tốt như Mẹ Teresa, mà vì chúng có ích cho United, cùng với "tác dụng phụ" là cho các cầu thủ thấy rằng chúng tôi tin tưởng họ. Điều này mang lại lòng trung thành to lớn; nó cũng giúp họ nâng tầm trận đấu. Cách họ đáp trả những ưu ái này từ huấn luyện viên là chơi với... 105% năng lực trong suốt trận đấu. Và như vậy, hoàn toàn không cố ý, tôi dần dần hiểu được một cách thức khác – một "cánh cửa hậu" – trong việc truyền cảm hứng cho mọi người.

Việc chỉ trích người khác cũng là một cách để củng cố đội hình. Đưa ra một cá nhân để báo chí tấn công là một chuyện, nhất khi một vài người trong số họ đáng bị như vậy. Nhưng sẽ là một chuyện hoàn toàn khác khi toàn thể tổ chức bị bêu riếu. Tôi... rất thích chuyện này, bởi nó ngay lập tức có lợi cho chúng tôi. Nó sẽ làm toàn đội phải chú ý, kéo mọi người lại gần nhau hơn, cho tôi một cơ hội la hét mọi người một cách thoải mái. Vào năm 1996, sau khi thất bại nặng nề trước Newcastle và Southampton ở Premier League, chúng tôi tiếp tục thua trận thứ ba trước Chelsea và đài BBC đã phát một chương trình về tình thế được cho là đã "xong đời" của MU. Nhưng đó chính là một liều thuốc đắng hoàn hảo cho chúng tôi, và tôi chắc rằng nó đã giúp MU hồi phục và tiếp tục vô địch Premier League năm đó (mùa giải 1996-1997). Sau này nhìn lại, tôi có thể thấy vì sao đó lại là một chuyện lớn như vậy, khi mà trong 20 năm cuối cùng của tôi ở United điều này[28] chỉ xảy ra thêm đúng hai lần nữa!

Sự tự mãn

Tự mãn là một căn bệnh, đặc biệt là đối với những cá nhân và những tổ chức đã thành công. Theo tôi, chính khả năng tránh sa vào tự mãn của United là một trong những đặc điểm khiến CLB này trở nên khác biệt. Chúng tôi không phải luôn luôn thành công với việc này, nhưng tôi luôn luôn sẵn sàng nghiền nát bất cứ dấu vết nào, dù chỉ là mờ nhạt, của sự tự mãn. Tự mãn cũng giống như vết mục hay lỗ mọt khoét, vì một khi sự ẩm ướt tấn công vào các bức tường hay côn trùng tấn công vào gỗ, bạn sẽ không thấy được sự tàn phá cho đến khi mọi thứ quá trễ. Bất cứ khi nào MU thi đấu, tôi không bao giờ nghĩ chiến thắng đã nằm trong túi. Mọi người có thể nghĩ về tôi như là một "HLV của chiến thắng" nhưng hãy cứ nhìn vào những thống kê sẽ rõ: tại United, tôi đã huấn luyện tổng cộng 1.500 trận, trong đó chúng tôi thua 267 trận, hòa 338 trận và thắng 895 trận. Vì vậy nhìn tổng thể bạn có thể kết luận rằng mỗi lần tôi bước ra sân cỏ, tôi chỉ có chưa tới 60% cơ hội chiến thắng. Tại một khách sạn ở Moscow năm 2008, sau khi chúng tôi vừa chiến thắng Champions League và Premier League, tôi đã nói chuyện với các cầu thủ về mùa giải kế tiếp 2008-2009 và nhấn mạnh nhu cầu phải chuẩn bị cho một loạt những chiến dịch mới, đầy khó khăn và bất trắc.

Tôi học được bài học lớn đầu tiên về lời nguyền của sự tự mãn vào năm 1968, mùa bóng đầu tiên tôi chơi cho Rangers. Chúng tôi đã không thua một trận nào cho đến trận cuối cùng trước Aberdeen, và chính trong trận này chúng tôi đã thua 2-3 và mất luôn danh hiệu vô địch Scotland. Sau trận đấu, hàng ngàn cổ động viên đã nổi khùng đập phá các cửa sổ và tràn cả vào sân. Đó là một tình trạng cực kỳ lộn xộn, toàn đội phải nhờ cảnh sát hộ tống mới có thể an toàn rời khỏi sân vận động. Mà thực sự chúng tôi có cần nỗ lực gì nhiều để vô địch mùa giải đó đâu. Chỉ đơn giản là làm công việc phải làm – vậy mà chúng tôi đã không làm được.

Tôi luôn nhớ đến một ví dụ khác của sự tự mãn, hay chính xác hơn là quá tự tin, xảy ra ở môn tennis. Tôi có đi xem trận chung kết nội dung đơn nữ US Open (Mỹ mở rộng) năm 2012, khi Victoria Azarenka gần như đánh bại Serena Williams. Azarenka đang dẫn trước 5-3 trong séc cuối cùng và đã

kín đáo giơ nắm đấm mừng chiến thắng lên với gia đình và bạn bè của mình đang ngồi xem trên khán đài. Và... chính từ khoảnh khắc đó trở đi mọi việc bắt đầu tuột dốc với cô ta: Azarenka đã thua game giao bóng của mình và tuột mất chiến thắng, còn Serena Williams thì bước lên giành cúp. Tôi đã nhìn thấy khuôn mặt của Azarenka sau khi cô ấy thua cuộc: cô hoàn toàn sụp đổ. Điều này cho thấy rằng bạn sẽ không bao giờ chạm được tay vào chiếc cúp cho đến khi bạn thắng trận.

Chuyện tương tự cũng xảy ra cho đội golf Mỹ tại Ryder Cup[29] ở Medinah năm 2012, khi họ đang dẫn trước đội châu Âu 10/6 và chỉ cần thắng 4 điểm rưỡi nữa trong 12 điểm còn lại để đạt cúp. Tôi bảo đảm là lúc ấy một mức độ tự mãn nào đó đã xuất hiện, một điều hoàn toàn tự nhiên thôi! Và từ khoảnh khắc đó, mọi thứ sẽ bắt đầu đi chệch hướng, và nó hầu như luôn luôn dẫn con người ta bước vào con đường đi đến thảm kịch. Tại Medinah bạn có thể nhìn thấy sự bất ổn bắt đầu len vào trong đội Mỹ sau khi họ mất một điểm. Sau đó, sau khi điểm kế tiếp bị rơi ra ngoài cửa sổ, sự bối rối bắt đầu tăng lên. Chẳng mấy chốc các VĐV Mỹ bắt đầu hoang mang, và đến lúc đó thì mọi thứ đã kết thúc. Các cầu thủ quên mất điều họ cần phải làm, không có khả năng tự bình tĩnh và phạm những lỗi mà họ thường không phạm bao giờ. Cuối cùng họ thất bại!

Tôi nhìn thấy chuyện này xảy ra hàng triệu lần. Nó bắt đầu với sự bất ổn rồi dẫn đến sự bối rối. Tiếp theo đó, sự hoảng loạn xuất hiện và, trước khi bạn kịp nhận ra, đội của bạn đã phải đầu hàng và thất bại là điều không tránh khỏi. Trong khi đó, hành vi của đối thủ bắt đầu thay đổi: họ bắt đầu tự tin hơn, tập trung cao độ hơn và họ gạt phăng tất cả những gì có thể chi phối. Họ có thể "ngửi thấy mùi máu" và trước khi bạn kịp nhận ra, sự tự mãn đã ghi thêm một chiến thắng đáng sợ.

Ở United, chúng tôi cũng không miễn nhiễm với điều này, và tôi vô cùng xấu hổ khi nhớ lại một vài trận đấu cụ thể. Vào tháng 11-1998 MU gặp Blackburn Rovers và đang ung dung hướng tới một chiến thắng 3-0 đương nhiên, nhất là khi họ đang chỉ chơi với 10 người trên sân. Nhưng sau đó Blackburn ghi hai bàn trong 25 phút cuối và chúng tôi bị hủy diệt. Thật là một sự hỗn loạn kinh hoàng. Cả đội hoảng hốt... phá bóng ra đường biên, lên khán đài và tôi tự nhủ: "Nếu hôm nay thua, mình sẽ giết từng cầu thủ

một!!!!" Cuối cùng MU cũng giữ được một chiến thắng sít sao, nhưng chính sự tự mãn, cộng với những quyết định thay người sai lầm của tôi, đã suýt chút nữa gây ra cho chúng tôi một thảm bại.

Không phải nghi ngờ gì, chuyện tự mãn kinh khủng nhất của chúng tôi xảy ra vào năm 2012 khi MU gặp Everton ở Old Trafford. Đó là vào tháng 4, chúng tôi đã trải qua vòng đấu tại Premier League năm đó và đang đứng đầu bảng, hơn Manchester City tới 5 điểm. Có trời mới biết chuyện gì đã xảy ra trong trận đấu đó. Mọi người đã nghĩ đó sẽ là một trận nhàm chán và theo thường lệ MU sẽ thắng. Có lẽ ai cũng nghĩ chúng tôi rồi sẽ bỏ túi thêm một chiếc cúp vào bộ sưu tập, đặc biệt là vì nó sẽ là trận đấu hay nhất của mùa giải. Chúng tôi dẫn 4-2 khi chỉ còn 7 phút nữa là trận đấu kết thúc; và 1-2 cầu thủ bắt đầu hơi làm biếng không buồn chạy về vị trí phòng thủ của họ, và không đá hết sức nữa.

Tôi nghĩ về trận đó rất nhiều, và thậm chí ngay cả bây giờ tôi vẫn không thể giải thích được chuyện gì đã xảy ra. Chúng tôi bị dẫn trước 0-1 sau 33 phút. Chúng tôi gỡ hòa ngay trước khi kết thúc hiệp một và 3 bàn thắng tiếp theo là không thể tin được. Chúng tôi tàn phá Everton và đang dẫn trước 4-2. Nhưng mỉa mai thay, chúng tôi bị ám ảnh bởi Darron Gibson, một tiền vệ giỏi mà MU vừa chuyển nhượng cho Everton. Tôi đã liên tục nói với các cầu thủ là không được để cho Gibson đi bóng ở trung lộ, nhưng vì một lý do nào đó họ đã không làm được, và Gibson đã có một màn trình diễn thật sự: tới phút 85 Everton đã kéo tỷ số trở lại 4-4. Một tuần sau đó chúng tôi đá với Manchester City tại sân Etihad và thua 0-1 – một kết quả mà một phần là do một vài lỗi tôi đã phạm trong việc sắp xếp đội hình thi đấu, một phần nữa là do Roberto Mancini tập trung cho ManCity chơi phòng ngự. Manchester City cuối cùng đã đạt vô địch Premier League năm đó!

Ở mùa giải cuối cùng của tôi trong vai trò là một HLV trưởng, vào tháng 3-2013, chúng tôi dẫn Chelsea 2-0 tại cúp FA trong trận đấu tại sân nhà Old Trafford và có vẻ thả lỏng đội hình, ung dung giành chiến thắng. Vâng, chính việc thả lỏng là vấn đề: đối phương thay đổi một vài cầu thủ, động lực của họ lên cao, gỡ được một bàn rồi nhanh chóng quân bình tỷ số ngay sau đó. Về cuối trận, chúng tôi phải chịu áp lực kinh khủng và chỉ cố để giữ tỷ

số hòa. Thế là hai bên phải đá lại ở Stamford Bridge, lần này chúng tôi thua cuộc: chính sự tự mãn đã biến một chiến thắng trong tầm tay thành sự thảm bại.

Tôi luôn luôn cẩn thận không để xuất hiện bất kỳ tín hiệu nào của sự tự tin thái quá. Đó không phải là một màn diễn kịch câm hay một sự ngụy trang, mà chỉ là cách tôi cảm nhận về việc đeo đuổi bất cứ một điều gì mà những người khác cũng muốn. Không nên coi việc gì đó là đương nhiên cả: nếu United đang dẫn đầu bảng xếp hạng và chỉ còn phải chơi 5 trận nữa thì tôi vẫn sẽ không bao giờ nói: “Nếu chúng ta được thêm 3 điểm nữa thì không ai có cơ hội đuổi kịp”. Thay vì vậy tôi sẽ nói: “Hãy chơi cho xong trận này. Hãy làm cho xong việc”. Bạn chiến thắng bằng cách thực hiện từng bước một, đúng là như vậy đó!

Một ví dụ cuối cùng về sự tự mãn in trong trí nhớ của tôi là trận cuối cùng trên sân nhà của mùa giải 2006-2007 trước West Ham. MU đã chắc chắn đoạt chức vô địch Premier League một tuần trước đó, nhưng tôi yêu cầu cả đội trước trận đấu rằng họ phải quyết thắng trận này. Về phần West Ham, họ cần phải đánh bại chúng tôi để được trụ hạng. Tôi đã để Ronaldo, Giggs và

Scholes ngồi ghế dự bị vì tuần sau đó MU phải đá trận chung kết cúp FA. Ngay trước giờ giải lao, Carlos Tévez đã ghi bàn cho West Ham. Qua hiệp 2, tôi tung vào sân cả 3 cầu thủ hay nhất của mình, nhưng chúng tôi vẫn thua cuộc. Sự tự mãn của United lần đó làm tôi điên tiết, và tôi đã buộc các cầu thủ phải tăng hết tốc lực vào cuối trận đấu. Đó là một cách tệ hại để kết thúc mùa giải, một màn trình diễn tồi tệ trước cổ động viên, và nó để lại một dư vị kinh khủng trong miệng tôi. Các cầu thủ có thể nghĩ đó là một trận đấu vô nghĩa – nhưng tôi thì không.

Sự tự mãn có thể thường bắt đầu thấm vào trong một tổ chức khi họ đã đạt được một loạt những chiến thắng. Tiền bạc dư dả; các chính sách về ăn ở đi lại được nới lỏng cho phép người ta bắt đầu mua vé hạng sang trên máy bay hoặc đặt phòng ở những khách sạn 5 sao. Rồi thì những bằng khen, cúp, cờ v.v.. bắt đầu xuất hiện nhiều hơn trên bàn làm việc hay phòng trưng bày thành tích. Một số tổ chức (dĩ nhiên United là một trong số đó) thậm chí có cả nhà truyền thống để trưng bày những sản phẩm tiêu biểu, hay trong

trường hợp của chúng tôi, những chiếc cúp vô địch. Ở United, theo thời gian, những điều kiện sinh hoạt và tập luyện trở nên dễ dàng hơn rất nhiều. Chúng tôi bắt đầu thuê máy bay riêng để chở đội đi khắp nơi, tiện nghi những chiếc xe buýt được tăng lên không kể xiết, và do đó quá dễ dàng cho chúng tôi để xem những sự xa xỉ này là điều hiển nhiên.

Tuy nhiên, điều quan trọng đối với tất cả mọi người có liên quan đến một tổ chức là cảm thấy mình là một phần của thành công lớn. Một vài ngày sau khi chúng tôi đoạt được bất kỳ chức vô địch nào, tôi sẽ tập hợp tất cả các nhân viên lại tại Carrington và chúng tôi sẽ ăn mừng chiến thắng với một ly champagne trước khi bắt đầu làm việc. Tôi luôn luôn cảm thấy rằng điều quan trọng ở đây là ăn mừng chiến thắng mà không một phút một giây nào đánh mất sự sắc bén và sâu sắc của niềm khao khát đã mang lại chiến thắng đó. Tôi chỉ muốn đảm bảo rằng những chiến thắng sẽ không bị xem như những bảo đảm đương nhiên cho thành công trong tương lai, và những vụ ăn mừng không gieo mầm cho sự tự mãn.

Những người đã nỗ lực hết mình để đạt được những thành tích không tưởng hoàn toàn xứng đáng được ghi công và tán dương. Tuy nhiên, tôi chưa bao giờ là người yêu thích mấy vụ ăn mừng. Khi còn ở United tôi có tham gia vào rất nhiều sự kiện như vậy, nhưng chính bộ phận kinh doanh của CLB mới là đơn vị tổ chức tất cả các sự kiện. Bất cứ khi nào một cầu thủ MU đạt giải thưởng Quả bóng vàng hay “Cầu thủ của năm” do Hiệp hội cầu thủ bình chọn, thì tôi chắc chắn sẽ tham dự buổi chiêu đãi. Nhưng tôi không thể làm bộ rằng tôi thích thú tất cả mấy vụ bia rượu đi kèm theo chúng.

Tôi thích ăn mừng những bàn thắng, đặc biệt là những bàn thắng đẹp như cú ngả người móc bóng mà Wayne Rooney đã ghi vào lưới Manchester City vào năm 2011. Đối với tôi, hồi còi kết thúc trận đấu luôn luôn là sự cứu rỗi linh hồn, là khoảnh khắc tuyệt vời nhất. Nó đầy tính dứt khoát và đánh dấu thời điểm mà cuối cùng bạn cũng đạt được điều gì đó. Tôi cảm thấy mình chỉ có tâm trạng ăn mừng một vài giờ sau một chiến thắng lớn, bất kể đó là giải vô địch Anh (Premier League) hay giải cúp châu Âu (Champions League). Những cuộc ăn mừng sau chiến thắng thật là mệt mỏi. Trong vai

trò huấn luyện viên trưởng, sau một trận đấu bạn phải trả lời phỏng vấn báo chí, trở về khách sạn, tắm rửa thay quần áo và tham dự buổi tiếp tân. Đến khi mọi chuyện kết thúc thì thường đã là... một giờ sáng và tôi chỉ muốn được đi ngủ. Tôi thường nằm trên giường một lát và tận hưởng cảm giác thỏa mãn sau chiến thắng, nhưng chỉ đến sáng hôm sau thì cảm giác ấy cũng biến mất.

Tôi nhận thấy rằng một chiến thắng, hay một sự kiện quan trọng, có một ý nghĩa khác hẳn nếu bạn là một cầu thủ, cổ động viên hay một thành viên HĐQT của CLB – bạn có thể ăn mừng đến khi nào bạn muốn. Rất đáng để chứng kiến niềm hạnh phúc mà một đội bóng có thể mang lại, đặc biệt là với một cộng đồng không mấy nổi bật hay còn nhiều khó khăn. Ví dụ, chiến thắng tại cúp C2 châu Âu năm 1983 là một liều thuốc bổ tuyệt vời cho Aberdeen – một thành phố mà thường bị người ta lãng quên bất chấp việc kinh doanh đến từ dầu khí ở vùng Biển Bắc. Aberdeen gần với Oslo hơn là với London, và vào mùa đông, ánh sáng ban ngày có thể kéo dài chưa tới 6 tiếng rưỡi. Thậm chí vào tháng 5, khi chúng tôi có cuộc diễu hành trở về nhà, vẫn có những cơn gió buốt lạnh gào thét ngoài Biển Bắc. Hội đồng thành phố ban hành một ngày nghỉ chính thức, và tất cả các trường học đều đóng cửa, trừ trường Albyn, khi đó còn là một trường nữ sinh. Tuy nhiên, khi chúng tôi đi ngang qua ngôi trường nữ đó, tất cả các cô gái đều ở bên ngoài hoặc đang nhìn qua những ô cửa sổ, cổ vũ xe buýt của CLB Aberdeen!

Mặc dù Manchester rộng lớn hơn và nổi tiếng hơn, những chiến thắng của United vẫn có ý nghĩa rất nhiều với người dân địa phương. Toàn bộ khu vực đều biết đến những khốn khó của vùng này – và tôi không phải đang nói đến sự thành công của CLB Liverpool vào các thập niên 70 và 80. Tôi đang nói đến nền kinh tế địa phương, sự tuột dốc của hầu hết mọi công việc sản xuất, kéo theo những khó khăn to lớn cho vô số các gia đình. Đối với nhiều người Manchester, những chiến thắng của United là điều tốt đẹp nhất xảy ra trong cuộc đời của họ. Tôi chắc chắn rằng, với một số người, những cuộc diễu hành xuyên Manchester trên xe buýt mui trần của chúng tôi còn tuyệt vời hơn là cả lễ Giáng sinh.

Vào năm 1999, sau cú ăn ba của chúng tôi, không khí ăn mừng thật là tuyệt diệu. Tại Deansgate, con đường chính dẫn vào trung tâm của Manchester, có một tòa nhà đang xây dựng với những biển báo “CẤM VÀO” khắp mọi nơi, nhưng điều đó không ngăn chặn được bất kỳ ai. Một số người còn leo lên đứng trên những sàn bê tông chưa hoàn chỉnh và trên những dầm thép. Tất cả đều ca vang những bài hát yêu thích của United và ném khăn choàng cổ và mũ về phía xe buýt của chúng tôi. Điều tương tự cũng diễn ra vào năm 2013, sau khi MU vô địch Premier League lần thứ 20 trong lịch sử CLB, và toàn đội được ra đứng trên ban công của tòa thị chính thành phố. Một vài mùa bóng, khi chúng tôi vô địch Premier League, tôi đã mời toàn bộ nhân viên đến nhà ăn uống no say...

Trong khi tôi thật sự vui mừng và thỏa mãn khi nhìn thấy những gì đội bóng đã mang lại cho mọi người khác, tôi không thể nói rằng tôi cũng cảm thấy hạnh phúc như họ. Tôi luôn luôn cảm thấy rằng tôi phải là người tiên phong của ngày mai. Tôi sẽ ngay lập tức bắt đầu nghĩ về những cách làm cho đội bóng chơi tốt hơn, về các cầu thủ đang lớn tuổi và sắp qua thời đỉnh cao phong độ. Những câu hỏi hiện ra trong đầu tôi trong mọi cuộc ăn mừng luôn là: “Làm thế nào chúng ta có thể vươn cao hơn nữa? Làm thế nào chúng ta có thể giành thêm một chiến thắng nữa?” Tôi không bao giờ muốn đội bóng bị phá hủy bởi sự tự mãn.


vodafone

ĐÁNH GIÁ CON NGƯỜI

Săn việc

Khác nhiều huấn luyện viên đồng nghiệp, và quan trọng hơn, khác nhiều đồng hương Scotland, tôi không bao giờ phải đối mặt với kinh nghiệm khổ sở do hằng tháng hay hằng năm thất nghiệp. Tôi chỉ có thể tưởng tượng ra những hậu quả kinh khủng của việc bị coi như là vô dụng. May mắn là tôi luôn luôn có một công việc khi tôi đang tìm kiếm một thử thách mới mẻ, nhưng điều đó không giúp tôi trong các cuộc phỏng vấn – đặc biệt là khi tôi khởi đầu sự nghiệp.

Tôi đã trải qua hàng ngàn cuộc phỏng vấn, nhưng đó là với cánh báo chí. Tôi chỉ thực sự có một vài cuộc phỏng vấn cho công việc trong cuộc đời mình – tại Queen's Park ở Scotland vào năm 1974, Wolverhampton Wanderers vào năm 1982 và Barcelona vào năm 1983. Cuộc phỏng vấn vào vị trí huấn luyện viên trưởng của Queen's Park là một thảm họa. Tôi hoàn toàn không chuẩn bị gì hết: tôi không biết mình sẽ gặp ai và dĩ nhiên tôi chẳng nghĩ ngợi gì về những câu tôi sẽ bị hỏi, chứ chưa nói đến việc tính trước những chủ đề mà tôi muốn thảo luận. Vì vậy khi đến nơi, nghĩ là sẽ chỉ gặp chủ tịch của CLB, tôi đã ngạc nhiên thấy cả một ủy ban phỏng vấn hoành tráng, trong đó có cả những đồng đội cũ – tất cả có đến 12 người ở trong phòng. Tôi đã hồi hộp và không biết làm cách nào để tự xử lý. Sự thể hiện của tôi hôm đó cực kỳ tệ hại. Suốt thời gian phỏng vấn, tôi chỉ cố gắng chứng tỏ bản thân và thành tích, hơn là thể hiện được chính con người của mình. Khi ra khỏi phòng tôi đã biết mình thất bại và cảm thấy thật sự thất vọng. Kết quả là CLB đã tuyển Dave McParland vào vị trí này, người sau này làm trợ lý cho Jock Stein ở Celtic.

Qua thời gian, tôi khám phá ra rằng những cuộc phỏng vấn, hay những cuộc gặp mặt với những người chủ chốt của các CLB là rất quan trọng và cung cấp nhiều thông tin. Chúng cho ta những ý niệm tổng thể về một tổ chức. Cuộc gặp gỡ của tôi ở Wolves thật đáng kinh ngạc. Tôi tin rằng họ đã quyết định dành công việc này cho tôi rồi, sau đó tôi thấy mình đang ở trong khách sạn, với toàn thể ban bệ, và được hỏi rằng tôi sẽ làm gì nếu bắt được một cầu thủ ăn cắp 5.000 bảng từ tài khoản ngân hàng của CLB. Tôi

tự nhủ: "Họ không cần một huấn luyện viên trưởng, họ cần một kế toán". Thế là tôi chuồn lẹ trở về Aberdeen.

Vào cùng thời điểm, tôi đã gặp Irving Scholar, sau này là chủ tịch của Tottenham, người đã đề nghị tôi vị trí huấn luyện viên trưởng ở sân White Hart Lane. Nhưng vào thời điểm đó, CLB này đã có một huấn luyện viên đương nhiệm là Keith Burkinshaw, và không đời nào tôi lấy đi công việc của anh ấy.

Sau này trong sự nghiệp của mình, tôi gặp một đại diện của Massimo Moratti, ông chủ lâu năm của Inter Milan. Buổi thương lượng kết thúc sau khi anh ta cho tôi xem danh sách những cầu thủ họ dự định sẽ mua về và bán đi, đồng thời cũng là vì tôi không thể thuyết phục được bà xã Cathy chuyển đến Italy sinh sống.

Sau này hồi tưởng lại, thật lạ lùng khi công việc làm nên tên tuổi tôi – vị trí huấn luyện viên trưởng Manchester United – lại đến với tôi mà không có một cuộc phỏng vấn chính thức nào. Hiếm có tổ chức nào dám nghĩ đến việc đề nghị với ai đó một công việc mà không phỏng vấn ứng viên, hoặc không biết rất rõ về họ. Nhưng trong bóng đá, điều này không luôn luôn đúng. Khi tôi nhận được một cuộc gọi từ United, CLB này lơ lửng trong nhóm có nguy cơ xuống hạng của giải hạng nhất Anh và đang trên bờ vực thảm họa. Trước đây, tôi chỉ có những liên lạc thoáng qua với ban lãnh đạo MU, vào năm 1984 khi tôi giúp họ mua tiền vệ Gordon Strachan từ Aberdeen, tại thời điểm khi mà cầu thủ này đã đồng ý chuyển nhượng tới một đội bóng Đức. Ngoài chuyện đó và đôi câu trò chuyện xã giao ngoài đường biên với Bobby Charlton hồi World Cup 1986 ở Mexico, tôi chưa bao giờ nói chuyện với bất kỳ ai trong số họ về công việc. Cuối cùng, khi tôi gặp họ tại nhà em dâu của tôi ở Bishopbriggs, ngay ngoại ô Glasgow, thì chỉ là để bàn về vấn đề lương bổng mà thôi. Họ đã quyết định xong việc tuyển dụng tôi về Manchester, và tôi đã quá háo hức với công việc tại Old Trafford tới mức chấp nhận lương thấp hơn so với ở Aberdeen.

Trải qua năm tháng, tôi đã thu lượm được rất nhiều kinh nghiệm của việc ngồi ở phía bên kia của chiếc bàn – làm người phỏng vấn thay vì được phỏng vấn. Khi phỏng vấn ai đó, tôi muốn biết họ tham vọng như thế nào,

hay liệu họ chỉ nghĩ về công việc như một bước đệm đến điều gì khác. Ngoài tính cách và năng lực, tôi muốn đánh giá mức độ tận tụy của họ. Tôi luôn luôn tìm kiếm sự hăng hái, thái độ tích cực, sự giao tiếp bằng mắt và sự can đảm. Khi United ngày càng thành công, tôi có thể thấy rằng một số ứng viên thật sự hồi hộp khi họ đến gặp tôi. Vì vậy tôi cố làm cho họ thoải mái bằng cách đề nghị pha cho họ một tách trà. Tôi chỉ muốn họ thoải mái để tôi có thể đánh giá con người thật của họ.

Bạn có thể nhận biết được những dấu hiệu về tính cách của một người theo nhiều cách khác nhau trong suốt buổi phỏng vấn, và thông thường những thứ lặt vặt chính là cái tạo ra sự khác biệt. Ví dụ, một người ngồi ngay ngắn và hơi ngả về trước cho thấy rằng họ rất sẵn sàng để bắt đầu. Cách đó tốt hơn là tỏ ra vênh váo và quá tự tin hoặc không thật sự hứng thú với vị trí công việc. Một số người thường sợ đặt câu hỏi trong các buổi phỏng vấn. Điều này thật là ngớ ngẩn. Các cuộc phỏng vấn không nên mang tính chất một chiều: người xin việc cần biết người thuê có thể đem lại cho anh ta những gì. Tôi thường đánh giá một người bằng cách lắng nghe những câu hỏi họ đưa ra. Nó cho thấy cách họ suy nghĩ; cho bạn ý tưởng về trình độ kinh nghiệm và mức độ trưởng thành của họ.

Trong 26 năm của tôi ở United, những cuộc phỏng vấn quan trọng nhất tôi từng thực hiện là để tuyển trợ lý cho tôi. Ở United tôi từng có 7 trợ lý huấn luyện viên trưởng – Archie Knox, Brian Kidd, Steve McClaren, Jim Ryan, Carlos Queiroz, Walter Smith và Mick Phelan. Sau khi Brian Kidd nghỉ việc vào năm 1998 tôi đã nghiêm túc hơn về việc phỏng vấn, và quy trình này trở nên kỹ càng hơn. Chúng tôi xem xét vài người và đưa vào "chung kết" hai ứng viên David Moyes và Steve McClaren.

David khi đó khoảng 35 tuổi và đang huấn luyện CLB Preston North End. Cậu ta rất căng thẳng khi đi phỏng vấn, điều đó hiện rõ trên nét mặt. Steve McClaren thì ngược lại: rạng rỡ, hoạt bát và đầy nhiệt huyết. Steve đã làm việc tại các CLB Oxford United và Derby County, được các cầu thủ yêu thích, là một người đọc, xem vô số sách vở và băng hình về bóng đá và kỹ thuật luyện tập. Ở thời điểm đó Steve có nhiều kinh nghiệm với các đội bóng hàng đầu hơn là David, và điều đó làm thay đổi quyết định của tôi

Cuộc phỏng vấn ấn tượng nhất mà tôi từng thực hiện là với Carlos Queiroz. Khi đó tôi đang tìm một huấn luyện viên nước ngoài có thể nói vài thứ tiếng, để giúp chúng tôi làm việc với những cầu thủ nước ngoài tại MU. Andy Roxburgh, cựu huấn luyện viên trưởng của đội tuyển Scotland, giới thiệu Carlos cho tôi, người lúc đó đang huấn luyện cho đội tuyển quốc gia Nam Phi. Quinton Fortune, cầu thủ người Nam Phi và đang chơi cho United, cũng rất khen ngợi Carlos. Khi Carlos đến buổi phỏng vấn cậu ấy đã làm mọi thứ thật hoàn hảo. Tôi chưa bao giờ gặp Carlos trước đó. Cậu ta ăn mặc như thể chuẩn bị làm đám cưới và tôi có thể thấy, chỉ qua cái cách cậu ta ngồi xuống bàn phỏng vấn, là Carlos thực sự mong muốn công việc này. Cậu ta nhìn tôi một cách chăm chú, và tôi thì luôn quan sát để xem liệu người ta có thể duy trì được sự giao tiếp bằng mắt không, vì đó là một thước đo của sự tự tin. Carlos có nhiều ý tưởng thú vị và đặt những câu hỏi hay. Cậu ta có kinh nghiệm, nhiệt tình và tôi chẳng phải chần chừ trong việc nhận cậu ấy vào làm.

René Meulensteen lại có một cách khác để minh chứng mong muốn được gia nhập United. Cậu ta từng làm công tác huấn luyện ở Qatar và được Dave Mackay, danh thủ từng chơi cho Tottenham Hotspur và Derby County giới thiệu cho chúng tôi. Năm 2001, khi ứng tuyển vào United, René đã nói với chúng tôi rằng cách tốt nhất để thể hiện các kỹ năng huấn luyện là qua hành động. Thế là chúng tôi cùng ra sân tập và René thực hiện một bài tập kỹ thuật với một số cầu thủ trẻ, và điều đó đã xác nhận điều cậu ta muốn chứng minh!

Đánh giá năng lực của một huấn luyện viên sẽ khác với việc đánh giá một cầu thủ. Với cầu thủ, bằng chứng về năng lực chỉ có được khi chúng ta xem họ thi đấu. Việc phỏng vấn một trung vệ 16 tuổi sẽ không tiết lộ nhiều về khả năng chơi bóng, tuy có thể cho bạn một số nhận định về tính quyết đoán của cậu ta. Cách thực tế duy nhất để biết liệu một cầu thủ có sự cứng cỏi và kiên nhẫn để thành công trong dài hạn hay không là qua phong độ thi đấu. Khi gặp một cầu thủ mới và cố đánh giá yếu tố quan trọng nhất – tính cách của anh ta - thì bạn chỉ có thể đưa ra một sự phỏng đoán dựa trên kiến thức và kinh nghiệm. Sự phỏng đoán đó có khi đúng và cũng có khi sai. Bài

kiểm tra thực tế duy nhất đối với tính cách là thời gian và việc quan sát họ thi đấu, nhất là khi họ trải qua một tình huống khó khăn hoặc phục hồi sau thất bại. Thời gian là người đánh giá sau cùng về phong độ thi đấu của một cầu thủ.

Kết nối

11 đứa cháu của tôi là những người dùng mạng xã hội giỏi nhất mà tôi từng thấy. Chúng luôn luôn sử dụng Facebook, Instagram, Snapchat hoặc Twitter. Tôi chưa bao giờ là một người dùng mạng xã hội giỏi, cả theo kiểu mới lẫn kiểu cũ, nhưng tôi thật sự tin vào những gì mà ngày nay được gọi là *tạo dựng quan hệ* (networking).

Các quyết định sẽ đơn giản hơn khi bạn làm việc hay thương lượng với những người mà bạn biết rõ. So với những người hoàn toàn xa lạ, sẽ dễ dàng hơn khi phán đoán ý kiến và cân nhắc những đánh giá của "người quen". Nhiều vị trí, chức vụ tốt nhất của tôi – cả trong vai trò huấn luyện viên lẫn cầu thủ - bắt nguồn từ sự giới thiệu và những đánh giá của "mạng xã hội" không chính thức này, vốn được phát triển qua nhiều năm. Mạng lưới những quan hệ này không phải là thứ tôi chủ ý xây dựng. Tôi không cố tình tạo quan hệ hay làm cho mình được yêu mến trong mối quan hệ với mọi người vì tôi nghĩ họ sẽ giúp đỡ tôi hoặc có lợi cho tôi trong sự nghiệp. Một mạng lưới quan hệ cần thời gian để phát triển. Một phần thông qua con đường thời gian, một phần từ cách bạn đối xử với người khác và một phần từ việc có đi có lại với nhau.

Nhưng tất cả mọi thứ đầu bắt đầu từ chính bạn.

Nếu mọi người trong tổ chức cảm thấy họ là một phần của một cộng đồng mà họ toàn tâm yêu thích, thì họ sẽ phát triển lòng trung thành tột độ. Và điều này thường bắt đầu bằng những vấn đề có vẻ như rất nhỏ nhặt. Khi chúng tôi đang lên kế hoạch xây sân tập mới Carrington cuối những năm 1990, các kiến trúc sư và ngài chủ tịch muốn có hai phòng ăn riêng biệt – một cho cầu thủ và một cho nhân viên. Đó chính là phong cách mang theo từ sân tập cũ Cliff, nơi chỉ cầu thủ và nhân viên y tế mới được vào trong phòng ăn. Nhưng tôi không đồng ý; tôi muốn mọi người sinh hoạt cùng nhau. Tôi muốn những cầu thủ trẻ có thể hòa đồng, ăn trưa cùng với những cầu thủ kỳ cựu và đội ngũ nhân viên hỗ trợ, kể cả đội giặt ủi và nhân viên chăm sóc mặt sân. Sẽ rất tuyệt khi một cầu thủ trẻ có thể nói chuyện với Ryan Giggs, và cũng tốt cho tất các cầu thủ trẻ khi gặp gỡ và hòa đồng với đội hình chính thức.

Việc này cho họ những hình mẫu và điều gì đó để khao khát phấn đấu.

Thỉnh thoảng, nếu tôi nhìn thấy một cầu thủ trẻ hay một chàng trai ở học viện đang ngồi ăn một mình, tôi sẽ đến ngồi cạnh cậu ta. Bạn phải làm cho mọi người cảm thấy như đang ở nhà. Điều đó không có nghĩa là mềm mỏng với họ, mà là làm cho họ cảm thấy họ thuộc về nơi đây, về tổ chức này. Tôi bị ảnh hưởng bởi những gì tôi đã học được từ công ty Marks & Spencer, nơi mà vài chục năm trước đây trong thời kỳ kinh tế khó khăn đã cung cấp cho nhân viên những bữa trưa miễn phí, vì rất nhiều người trong số họ đang nhịn ăn trưa để dành thêm vài xu cho gia đình. Việc huấn luyện viên trưởng tham gia bố trí căn tin ở một sân tập mới nghe có vẻ lạ lùng, nhưng khi nghĩ về giá trị tinh thần mà hành động đó tạo ra tại CLB và cách nó khuyến khích nhân viên và cầu thủ giao tiếp với nhau thì tôi thấy mình đã không hề cường điệu tầm quan trọng của sự thay đổi bé nhỏ này.

Dĩ nhiên, có những ví dụ hay hơn nhiều về lợi ích của việc tạo dựng quan hệ trên thực tế. Nổi bật nhất hẳn là cách mà chúng tôi phát hiện ra Cristiano Ronaldo. Carlos Queiroz, người được sinh ra ở Mozambique (hồi ấy là một thuộc địa của Bồ Đào Nha) là trợ lý của tôi trong 5 năm. Anh thúc giục tôi phải tạo một mối quan hệ với Sporting Lisbon vì CLB này có khả năng phát triển cầu thủ trẻ. Chúng tôi tín nhiệm Carlos và đó dường như là một ý kiến thông minh, nên MU và Sporting bắt đầu trao đổi huấn luyện viên để họ có thể trải nghiệm những bối cảnh khác nhau. Vào năm 2001 tôi gửi Jim Ryan, người đã có 21 năm làm việc trong đội ngũ huấn luyện tại United, đến Lisbon; và anh đã chấm một tiền đạo 16 tuổi đang chơi cho đội trẻ của Sporting với cái tên Cristiano Ronaldo.

Một phần trong thỏa thuận với Sporting Lisbon là chúng tôi sẽ giúp khai mạc sân vận động mới của họ bằng một trận đấu trình diễn vào tháng 8-2003, và cả đội MU sẽ bay thẳng đến Bồ Đào Nha ngay sau chuyến du đấu mùa hè ở Mỹ. Vào ngày trước khi sân vận động khai mạc, Jorge Mendes (đại diện của Ronaldo) đã nói với chúng tôi rằng cả Real Madrid và Arsenal đều đang săn đuổi thân chủ của anh ta. Đó là một thông tin nhỏ nhưng cực kỳ đúng lúc, vì hôm sau Ronaldo đã có màn trình diễn tuyệt vời trong đội hình của Sporting thi đấu với chúng tôi. Vào giờ giải lao tôi nói Albert Morgan (người phụ trách trang phục của MU) đi gặp Peter Kenyon (lúc đó

là Tổng Giám đốc điều hành) và nói với anh ấy rằng chúng tôi sẽ không đi đâu hết cho tới khi... ký xong hợp đồng với cậu bé này!!! Thế là chúng tôi họp gấp với Cristiano, Jorge Mendes và ông chủ tịch của Sporting Lisbon, và đồng ý mức giá 12,24 triệu bảng. United thuê một máy bay riêng vào ngày tiếp theo để chở Ronaldo, mẹ và chị cậu ta, Jorge, luật sư của Ronaldo, đến thẳng Manchester. Như vậy, nhờ vào mạng lưới các mối quan hệ được tạo ra bởi Carlos Queiroz, chúng tôi có được Ronaldo sáu năm trước khi cậu ấy hoàn thành giấc mơ cả đời của mình là chơi cho Real Madrid, CLB đã phải trả cho United 80 triệu bảng để có được cầu thủ giỏi nhất hành tinh.

Một số cầu thủ giàu kinh nghiệm nhất của chúng tôi đã trở thành một phần trong "mạng lưới tình báo tuyển dụng" của MU. Tôi luôn có thể tin cậy vào Ryan Giggs, Paul Scholes, Gary Neville và Rio Ferdinand với những ý kiến chính xác về các cầu thủ đến từ những CLB hàng đầu khác mà chúng tôi đang thăm dò hay xem xét khả năng tuyển dụng. Tất cả họ đều hiểu rõ những yêu cầu mà MU đòi hỏi ở một cầu thủ. Họ dường như có những ý kiến rất sắc sảo về những cầu thủ Anh khác, và tôi luôn hỏi họ liệu họ có biết bất kỳ điều gì khiến tôi phải lo lắng không. Tôi cũng thường hỏi những cầu thủ MU có chân trong đội tuyển Anh xem họ có thấy ai từ những CLB khác đủ giỏi để chơi cho United không. Vào năm 2006 điều này đã dẫn dắt chúng tôi đến việc ký hợp đồng với Michael Carrick từ Tottenham.

Các cầu thủ cũng cố gắng giúp tôi ký hợp đồng với những người có tiềm năng mà họ quen biết. Ryan Giggs nỗ lực giới thiệu để mang về cho đội người đồng hương Wales là Aaron Ramsey từ Cardiff City. Chúng tôi đặt vé cho Aaron bay tới Manchester nhưng đã quá trễ. Tôi được nghe Dave Jones, huấn luyện viên trưởng của Cardiff, nói rằng Aaron ban đầu muốn chơi cho MU, nhưng Arsène Wenger bằng cách nào đó đã làm cho cậu ta đổi ý, thuyết phục Aaron rằng tương lai của cậu là ở Emirates. Vài năm sau đó tôi có cơ hội "trả thù" khi Roy Hodgson, khi đó là huấn luyện viên trưởng của Fulham, có công chính trong việc giúp chúng tôi mua hậu vệ của ông là Chris Smalling trước mũi Arsenal.

Những mạng lưới quan hệ thường mở rộng vượt xa khỏi nhóm những cầu thủ trong đội hình chính thức hiện tại. Rất dễ để lãng quên một số người đã

rời xa tổ chức và cho rằng vì họ đã nghỉ hưu, vì những năm tháng ngọt ngào nhất đã ở sau lưng họ, họ sẽ không có ích gì nữa. Thực tế thì hoàn toàn không phải vậy. Nếu tổ chức đã hoạt động tốt vì có công lao góp sức của họ thì những người này vẫn có những ký ức trìu mến về nó, nuôi dưỡng những tình cảm thân ái và rất vui lòng nếu có thể giúp đỡ. Chúng tôi đã cố thực hiện điều này tại United, cũng do phần nào được truyền cảm hứng từ những gì tôi chứng kiến ở Bayern Munich.

Vào giữa thập niên 1990, tôi đã gặp Martin Edwards và đề nghị rằng United sẽ bắt chước Bayern trong việc tận dụng tài năng của một số cựu cầu thủ giỏi nhất của chúng tôi. Họ quen thuộc với CLB, biết chúng tôi muốn gì, trân trọng việc CLB luôn theo đuổi sự xuất sắc, có chỗ đứng và danh tiếng để giữ vai trò hình mẫu. Bayern đã làm chuyện này rất tốt, và những cầu thủ giỏi nhất của họ đang điều hành CLB một cách hiệu quả.

Tôi không bao giờ thuyết phục được Martin về lợi ích của việc này. Tôi còn nghĩ có lẽ ông ta đã hơi nghi ngờ rằng tôi đang can thiệp vào Hội đồng quản trị CLB. Vì vậy ông ta chỉ ậm ừ cho qua chuyện và tất cả những gì chúng tôi làm sau đó là sử dụng những cựu danh thủ MU như Norman Whiteside, Paddy Crerand và Wilf McGuinness để giúp vui cho các khán giả trong giờ ăn trưa và ăn tối diễn ra trong khuôn khổ những trận đấu trên sân nhà.

Khi David Gill trở thành CEO, ông ấy đồng ý với ý tưởng này vì tôi muốn những cựu cầu thủ giúp giảm bớt gánh nặng của bộ phận thương mại. Hiện nay chúng tôi có một số cựu cầu thủ làm nhiều công việc rất hữu ích cho CLB. Trước tiên là Ngài Bobby Charlton, thành viên HĐQT của CLB từ năm 1984 và là người giữ kỷ lục chơi nhiều trận cho United nhất trong suốt 35 năm trước khi bị Ryan Giggs vượt qua. Nhưng cũng có những người khác trong vai trò là đại sứ của CLB, thực hiện những chuyến đi hoặc dành thời gian để đảm bảo sự hài lòng của những nhà tài trợ cho United, từ đó giữ được những hợp đồng tài trợ này. Một số cầu thủ vĩ đại qua mọi thời kỳ như Peter Schmeichel, Andy Cole, Dwight Yorke, Bryan Robson, Denis Law, và gần đây hơn là Park Ji Sung, tất cả đều làm việc này; giúp giảm đi

rất nhiều gánh nặng trên vai tôi và những thành viên khác thuộc ban quản lý.

Có lẽ lợi ích quan trọng nhất trong mạng lưới của chúng tôi là cách sử dụng những cựu cầu thủ vào công tác huấn luyện. Đó là một cách tuyệt vời để đảm bảo sự liên tục và sự xuất sắc, bởi những con người này từng nếm trải hương vị thành công, cũng như hiểu rõ cần làm gì để đạt được thành công. Qua năm tháng chúng tôi có rất nhiều cựu cầu thủ tham gia vào đội ngũ huấn luyện: Brian McClair, Tony Whelan, Jim Ryan, Mick Phelan và Paul McGuinness. Ryan Giggs là người nổi bật hiện nay trong vai trò là trợ lý cho huấn luyện viên trưởng Louis van Gaal; còn Nicky Butt hỗ trợ huấn luyện cho đội dự bị; và Paul Scholes đã trở lại CLB, mặc dù chỉ trong một thời gian ngắn, để hỗ trợ Giggs khi Giggs được giao nhiệm vụ huấn luyện viên tạm quyền. Chúng tôi cũng cố gắng hỗ trợ các cựu cầu thủ khác: ví dụ, sau khi Bryan Robson bị sa thải khỏi vị trí huấn luyện viên trưởng của Middlesbrough, tôi đã mời cậu ta tiếp tục tham gia vào cuộc chơi bằng việc hỗ trợ các buổi tập tại United.

Theo thời gian, nếu một số cầu thủ giỏi của United đủ trình độ huấn luyện và trở lại giúp điều hành CLB hiệu quả thì tôi sẽ thành công trong việc đưa ý tưởng của Bayern Munich đến với Manchester.

Tôi cũng cố để đảm bảo rằng mạng lưới của CLB của chúng tôi mở rộng đến cả các cổ động viên MU. Cũng như việc tôi hăng hái muốn biết chuyện gì đang xảy ra trong phòng thay đồ, tôi cũng thích được biết tình cảm của những người hâm mộ lâu năm. Có ba người mà tôi nghĩ đến: Norman Williams, Jim Kenway và Bill McGurr. Tôi đã mời họ đến xem các buổi tập của chúng tôi vào mỗi tối thứ hai và thứ sáu vì tôi biết họ là người kín đáo, giữ bí mật và kiềm chế không ba hoa với báo chí. Tôi hay trò chuyện với họ khi các cầu thủ khởi động, bởi tôi xem họ là đại diện cho trái tim và linh hồn của CLB, họ luôn thẳng thắn khi nhận xét. Mỗi CLB lớn đều có những nhóm CĐV không hài lòng về điều này điều nọ, và tôi thích thú được biết chuyện gì đang diễn ra. Vào năm 2011, sau khi chúng tôi phá kỷ lục số lần vô địch Anh của Liverpool, Norman Williams xuất hiện để chúc mừng và cám ơn các cầu thủ. Ông đã ngoài 80 tuổi và Manchester United là cuộc đời

của ông. Sau này nghĩ lại tôi cảm thấy rằng chính danh hiệu này đã hoàn tất cuộc đời của ông. Mà đúng vậy, ông ấy đã lặp đi lặp lại chính điều này với các cầu thủ: "Các bạn đã làm cho cuộc đời tôi thật ý nghĩa". Ông đã qua đời ngay trong đêm đó.

Ngoài ra, rất lạ là một phần quan trọng khác trong mạng lưới quan hệ của chúng tôi lại chính là những huấn luyện viên đồng nghiệp. Bất cứ khi nào tôi gọi cho một huấn luyện viên khác để hỏi ý kiến đánh giá về một cầu thủ tôi đang xem xét ký hợp đồng, tôi luôn luôn nhận được một lời đánh giá ngay thẳng. Vào năm 1989, tôi dành một ngày với John Lyall để nghe ý kiến về Paul Ince, học trò của ông ở West Ham. John đưa ra những lời khen ngợi, sau đó Paul đã khoác áo United tổng cộng 281 lần và chơi 53 trận cho đội tuyển Anh. Vào năm 2010, tôi có phân vân xem xét ý tưởng ký hợp đồng với Mario Balotelli, một tiền đạo lắm tài nhiều tật người Italy. Tôi tự mình tìm hiểu, nói chuyện với một số bạn bè bên Italy, nhưng những phản hồi cho thấy thương vụ này là quá mạo hiểm[30]. Tôi không biết liệu kiểu nhã nhặn chuyên nghiệp, vô tư như thế này có tồn tại trong những lĩnh vực khác không, nhưng đối với tôi đó là của trời cho. Và ngược lại, về phía mình tôi cũng trình bày rõ ràng, trung thực những ý kiến của tôi về một cầu thủ nào đó khi được các huấn luyện viên khác tìm đến.

Những bè bạn đồng nghiệp khuyên tôi "tránh xa" vài cầu thủ, và thỉnh thoảng họ cũng hỗ trợ tôi đưa ra một quyết định nào đó. Vào năm 1991, tôi muốn gia cố hàng phòng ngự vì Steve Bruce lúc đó đã 30 tuổi và ngày càng dễ bị chấn thương. Chúng tôi nghe thấy Everton đã đặt giá cho Paul Parker, cầu thủ đang chơi cho Queens Park Rangers, và vì vậy tôi đã gọi cho cựu huấn luyện viên trưởng của họ là Jim Smith để xin ý kiến. Ông ta nói thẳng: "Anh ký hợp đồng với cầu thủ đó đi. Cậu ta nhanh nhẹn, thủ giỏi, phục hồi nhanh, dũng mãnh như một chú chó Rottweiler vậy". Thực sự Parker đã đi Everton, nhưng chúng tôi làm mọi cách thuyết phục cậu ta đến Old Trafford ngay buổi chiều hè đó. Tôi đưa cậu ra sân để tham quan và Parker kinh ngạc khi thấy có hàng tá CĐV của United đang ở trên khán đài.... chỉ để nhìn cỏ mọc trên sân! Paul Parker ký hợp đồng với United ngay chiều hôm đó và sau này đã khoác áo United 146 lần – con số lẽ ra còn cao hơn nhiều nếu không vì những chấn thương vặt vãnh.

Tôi cố gắng đáp lại những sự giúp đỡ nói trên bất cứ khi nào một huấn luyện viên đồng nghiệp gọi điện với cùng một câu hỏi, hoặc hỏi ý kiến của tôi về việc liệu họ có nên nhận việc ở một CLB nào đó hay không. Trong bóng đá, có một sự thân thiết lạ thường giữa các huấn luyện viên trưởng. Vào các buổi chiều thứ bảy hoặc tối thứ tư, chúng tôi phải chiến đấu với nhau, trong những cuộc thương lượng chuyển nhượng cầu thủ chúng tôi đương nhiên muốn giành phần tốt hơn cho mình. Nhưng, có lẽ bởi các huấn luyện viên luôn có mối liên hệ lạ lùng nói trên này, chúng tôi có xu hướng đưa tay giúp đỡ nhau nếu một ai đó đang trải qua giai đoạn khó khăn. Tôi học được truyền thống tương trợ này ở Scotland, và khi ở vào vị trí có thể, tôi đã luôn cố duy trì truyền thống đó.

Tôi từng điện thoại cho Jock Stein để nhờ giúp đỡ hoặc nhờ ông mua giúp tôi một tấm vé xem vài trận đấu, và ông luôn nói: "OK, nếu tôi có thể". Đó là một lời đối đáp tuyệt vời. Thật dễ dàng để quên đi những rắc rối của người khác nhưng, nếu bạn bỏ thời gian để quan tâm đến chúng thì hiệu quả sẽ vô cùng lớn. Vào năm 1978, khi tôi đang huấn luyện đội St Mirren, chúng tôi đã để thua một trận đấu trước Kilmarnock. Sáng hôm sau khi tôi đang thật sự chán nản thì điện thoại reo. Đó là Jock Wallace, huấn luyện viên trưởng của Rangers, gọi điện để an ủi tôi. Vì vậy mà vài chục năm sau khi một phóng viên gọi điện cho tôi để báo là Chris Wilder, huấn luyện viên trưởng của Oxford United, đang gặp rắc rối với chủ tịch CLB, lập tức tôi đã giúp anh ta một cách rất tự nhiên. Tôi cho Chris số điện thoại của mình, và chúng tôi đã trò chuyện nhiều lần. Tương tự, tôi trò chuyện với Steve Bruce tương đối thường xuyên, và trong vài năm vừa qua đã tán gẫu với Alan Pardew, Sean Dyche và Neil Lennon. Đó là một mạng lưới các quan hệ thân mật, trong đó mọi người đều khôn ngoan, hài hước và đồng cảm – một tập hợp các mối quan hệ mà tôi luôn luôn trân trọng. Trong nghề này, mọi huấn luyện viên trưởng đều cảm thấy cô đơn khi phải ra một quyết định quan trọng. Họ có thể tham khảo ý kiến của nhân viên nhưng cuối cùng họ vẫn phải tự mình ra quyết định. Tôi biết cảm giác này là như thế nào, vì huấn luyện viên trưởng phải chịu áp lực liên miên, trong khi những người khác luôn giữ khoảng cách với họ – vì coi thường họ hay vì không muốn dính

vào. Bất kể lý do là gì, nếu tôi có thể giúp ai trong số họ trong lúc khó khăn thì tôi rất vui được làm như vậy.

Sa thải

Mọi người không nên nhìn vào bóng đá để học những bài học về cách sa thải nhân viên, vì ở đây thật là kinh khủng. Tôi cảm nhận hương vị của những cuộc sa thải lần đầu tại Rangers khi họ cho huấn luyện viên trưởng Scot Symon nghỉ việc vào năm 1967. Ông đã ở đó 13 năm, giành 15 chức vô địch và vô cùng trung thành với CLB. Vị chủ tịch John Lawrence đã cho một nhân viên kế toán 80 tuổi đến nói với Symon rằng ông ta bị đuổi việc – thật không thể tin được. Chuyện tương tự cũng xảy ra với một người bạn khác của tôi: John Lyall, người đã cống hiến 34 năm của cuộc đời mình cho West Ham United cả trên cương vị cầu thủ và huấn luyện viên. Phần thưởng mà ông nhận là gì? Khi John bị sa thải năm 1989, ông chủ CLB thậm chí không có được chút lịch sự để cám ơn John vì sự trung thành của ông. Tôi không bao giờ quên cách cư xử hèn hạ mà ban lãnh đạo CLB Celtic đã dành cho Jock Stein sau 13 năm làm việc cho CLB – trong khoảng thời gian mà những đội bóng giỏi nhất ở Scotland có thể chơi ngang ngửa với những đội bóng Anh – với vô số chiến tích: cúp C1 châu Âu (1967), 10 lần vô địch Scotland, 8 cúp quốc gia Scotland và 6 cúp Liên đoàn Scotland.

Carlo Ancelotti bị sa thải một cách tàn nhẫn bởi Roman Abramovich vào năm 2011 sau khi Chelsea thua Everton, tiếp theo trận thua United và hòa với Newcastle vào hai tuần trước. Mà chỉ mới năm trước đó chính Carlo đã giành cú đúp vô địch Premier League và cúp FA cho Chelsea, một thành tích mà chỉ có 5 huấn luyện viên trưởng từng làm được. Carlo đã rất bình tĩnh, không làm mất mặt ông chủ Abramovich và cư xử một cách hoàn hảo. Nếu là tôi, có lẽ tôi sẽ không thể hành xử giống như Carlo được!

Hầu hết các huấn luyện viên trưởng trong môn bóng đá bị đối xử không đàng hoàng chút nào. Một số ông chủ CLB còn không có được một chút lịch sự là gặp riêng họ để nói chuyện. Họ sa thải huấn luyện viên qua điện thoại, thậm chí tin nhắn, hoặc kêu một ai đó dưới quyền, nhân viên kế toán chẳng hạn, để thông báo cho "nạn nhân" biết! Những lý do để sa thải cũng rất vớ vẩn. Một huấn luyện viên trưởng mà tôi quen biết bị sa thải vì ông ta cấm bà vợ của ông chủ tịch vào phòng thay đồ của các cầu thủ. Việc Manchester City sa thải Mark Hughes năm 2009, trong khi anh ta đang tích

cực tái thiết và thay đổi bộ mặt của CLB, là một ví dụ điển hình về sự điên khùng xảy ra hằng tuần tại các CLB bóng đá...

Tôi luôn cảm thấy khó khăn khi phải sa thải những người mà tôi quý mến. Harry McShane đã 85 tuổi và đồng hành cùng với United từ những năm 50, trước tiên trong vai trò là một cầu thủ và sau đó là một tuyển trạch viên (cũng như dành thời gian làm người đọc thông báo tại sân vận động của CLB). Les Kershaw, tuyển trạch viên trưởng của chúng tôi, đã muốn tôi làm công việc khó khăn này, vì vậy tôi đã mời Harry đi ăn trưa và cố nói với ông về chuyện thôi việc. Ông cụ biết chính xác những gì tôi đang nói, nhưng cứ làm khó tôi bằng cách nói: "Nè, tiếp tục đi. Thật ra cậu muốn nói cái gì?". Tôi không thể nói ra việc đó được, đành đánh bài chuồn. Tôi nói với Harry rằng chúng tôi sẽ tiếp tục trả lương cho ông, nhưng muốn thay đổi công việc đôi chút: ông có thể đến xem đội hình chính thức và cho tôi lời khuyên về họ.

Tuy chúng tôi từng bán đi hay chuyển nhượng miễn phí nhiều cầu thủ, thực sự tôi không sa thải nhiều người. Từng có trường hợp một bác sĩ mà tôi đã đồng ý cho phép ông ta làm thêm một công việc khác trong một thời gian nhất

định. Khi ông ta quyết định kéo dài thời gian đó, tôi cảm thấy thất vọng và phải hành động. Ông ta đã phản bội sự tin tưởng của tôi, vì vậy tôi quyết định sa thải. Nhưng trong đa số trường hợp, hầu như không có bất kỳ căng thẳng nào xảy ra với những ai từng làm việc dưới quyền quản lý của tôi. Khi các cầu thủ, đặc biệt là những người từng là trụ cột của đội bóng, ra đi, thì những cuộc chia tay thường ngập tràn những cảm xúc lẫn lộn. Thỉnh thoảng, nhưng không thường xuyên, có những cuộc ra đi diễn ra vội vã khiến mọi người ngạc nhiên. Đó là trường hợp Roy Keane chia tay MU năm 2005 sau 12 năm gắn bó. Khi tôi thông báo tin này cho các cầu thủ, tôi đã cẩn thận khen ngợi tất cả những đóng góp to lớn của cậu ta cho United, và nói rằng mọi người nên ghi nhớ tất cả những điều này.

Cho đến lúc này, tôi thấy những cuộc trò chuyện khó khăn nhất là với những cầu thủ trẻ, những cậu bé từ khi còn ngồi trong lòng cha mình để xem bóng đá trên TV đã mơ ước được chơi trong giải Premier League

nhưng đã không đủ giỏi để gia nhập Old Trafford. Từ khi làm công tác huấn luyện, tôi đã rất sợ những cuộc nói chuyện này. Tại St Mirren tôi đã quyết định làm cho mọi việc dễ dàng hơn một chút bằng cách báo tin này cho khoảng 5 cậu bé cùng một lúc. Có lần, một đứa trong số bọn trẻ đã bật khóc; và tôi hiểu rằng làm như vậy dễ cho tôi nhưng lại... khó khăn hơn nhiều với bọn trẻ. Dù cho là tại St Mirren, Aberdeen hay United thì thông điệp duy nhất mà chúng nghe được sẽ chỉ là huấn luyện viên từ chối chúng. Truyền thông điệp đó đến những thiếu niên khó khăn hơn nhiều so với việc quyết định bán đi một cầu thủ của đội hình chính thức, những người đã có cơ hội để chứng minh giá trị của họ. Những cậu bé này cùng gia đình đã từ bỏ tất cả mọi thứ để theo đuổi giấc mơ của mình. Không biết bao nhiêu lần những bậc cha mẹ đã phải đi cùng con trai mình đến những buổi tập và những trận đấu. Chỉ có Chúa mới biết họ đã hứng chịu những cơn mưa và sự giá lạnh thường xuyên như thế nào để cổ vũ con trai mình ở một trận đấu mà những người khác đã lãng quên. Tôi cảm thấy thông cảm với những bậc cha mẹ cũng như với chính những cậu bé đó, và chuyện rất thường xuyên là... cả gia đình họ cùng bật khóc khi nghe thông điệp từ chối của tôi. Tôi cố an ủi họ bằng cách giải thích rằng cậu bé có đủ tài năng để theo đuổi sự nghiệp bóng đá; và chỉ vì cậu không được ký hợp đồng với United – nơi gần như là CLB khó khăn nhất để gia nhập – thì điều đó không có nghĩa là tương lai của cậu trong môn thể thao này đã chấm dứt.

Có rất nhiều ví dụ về những cầu thủ đã thành công sau khi được United chuyển nhượng, và tôi thường dẫn trường hợp của David Platt. Cầu thủ này được United chuyển nhượng miễn phí ngay trước khi tôi đến, nhưng sau này đã trở thành đội trưởng đội tuyển Anh. Nhiều trường hợp tương tự Platt cũng xảy ra: Robbie Savage chưa bao giờ được chơi trong đội hình chính thức của MU, nhưng sau đó chuyển tới Crewe Alexandra và 3 năm sau nữa anh chơi trong giải Premier League cho Leicester City. Có hàng tá cầu thủ chơi ở giải ngoại hạng Anh là những người xuất phát từ học viện đào tạo của United, như Ryan Shawcross, Phil Bardsley và Kieran Richardson. Chất lượng của một tổ chức sẽ được khẳng định nếu bạn có thể đảm bảo việc "cập bến" thoải mái cho những người không đủ điều kiện để được giữ lại.

Nếu những cầu thủ đang ở thời hoàng kim của sự nghiệp không chủ động tìm kiếm một CLB mới thì thông tin họ được Manchester United bán đi nghe sẽ giống như họ đang bị sa thải. Thỉnh thoảng, việc chuyển đến của một cầu thủ mới, cho dù là một cầu thủ trẻ hay một vụ chuyển nhượng - một tân binh quyết tâm chiếm một vị trí trong đội hình chính thức - là điềm báo hiệu ra đi với cầu thủ đang sở hữu vị trí đó. Mặc dù với nhiều cầu thủ thì ra đi là giải thoát, điều quan trọng nhất là tôi luôn cố đảm bảo rằng chúng tôi đã sắp đặt một sự “hạ cánh an toàn” cho những người mà chúng tôi chuyển nhượng. Chúng tôi cố gắng làm mọi thứ có thể đối với họ, nhằm giúp họ có được một sự nghiệp mới trong bóng đá. Tôi và Ban huấn luyện gọi điện thoại khắp nơi cố gắng tìm cơ hội cho những chàng trai này. Chúng tôi cũng thường xuyên được các CLB khác liên lạc để xem kế hoạch của chúng tôi là gì đối với những cầu thủ trẻ. Kết quả là nhiều người trong số họ đã có sẵn những lựa chọn ở trên bàn khi được United chuyển nhượng sang đội khác. Tôi hoàn toàn hiểu được cuộc sống rồi sẽ như thế nào đối với những cầu thủ này. Họ sẽ đi từ việc đang chơi bóng trước 75.000 khán giả và hưởng thụ những điều kiện luyện tập tốt nhất đến những sân khấu nhỏ hơn rất nhiều. Thật là một thay đổi khó khăn khi bạn chỉ còn được chơi trước chừng 15.000 khán giả, không còn xuất hiện nhiều trên báo chí, nhận được những tấm chi phiếu nhỏ hơn rất nhiều, và trên hết, biết rằng giấc mơ được chơi những trận bóng đỉnh cao đã kết thúc. Điều này có thể hủy hoại cả tinh thần của bạn...

Việc sa thải người, bất kể tuổi tác của họ, quả thật không bao giờ dễ dàng. Dần dần tôi học được rằng chẳng việc gì phải lòng vòng bằng cách dẫn ai đó đi ăn tối hoặc gửi cho vợ cậu ta một hộp sô cô la hay một bó hoa để nhẹ nhàng báo tin. Những mánh lới đó chẳng thể làm thay đổi thông điệp chính của bạn. Nếu bạn đã quyết định phải để ai đó ra đi, không gì tốt hơn là nói thẳng nói thật.



7

TẬP TRUNG

Thời gian

Cha tôi thường dạy rằng: "Không nói dối, không ăn cắp và hãy luôn luôn đến sớm". Tôi không chịu được chuyện đến trễ: tôi luôn luôn đến sớm đối với các buổi họp, luôn là người đầu tiên làm việc. Điều này hoàn toàn tự nhiên: tôi là người dậy sớm nên chẳng có gì là khó khăn cho tôi khi đi làm sớm. Tôi nhớ từng nói chuyện với Jean-Claude Biver, CEO của hãng đồng hồ Hublot, người đã kể rằng khi ông nộp đơn xin việc ở Omega, người phỏng vấn ông đã yêu cầu ông có mặt lúc 5 giờ sáng. Trong buổi phỏng vấn, Jean-Claude đã hỏi vì sao ông ấy được yêu cầu có mặt trong khi trời vẫn còn tối. Người phỏng vấn đã trả lời: "Tôi bắt đầu làm việc lúc 5 giờ sáng vì vậy tôi làm việc 3 tiếng đồng hồ trước mọi người. Tôi làm việc khi các bạn vẫn còn đang ngủ." Tôi là người hơi giống như vậy.

Những người trẻ nghĩ rằng họ có tất cả thời gian trên đời. Nếu bạn là một cậu bé vừa mới ăn mừng sinh nhật lần thứ 10 thì sinh nhật tiếp theo của bạn dường như còn xa vô tận. Đó là vì một năm đang tới có độ dài bằng 10% thời gian bạn có mặt trên trái đất. Cảm nhận sẽ khác đi khi bạn bước qua tuổi 50, bởi vì khoảng cách tới sinh nhật thứ 51 của bạn chỉ bằng 2% thời gian bạn đã sống. Khi già đi và có nhiều kinh nghiệm hơn, bạn sẽ bắt đầu nghĩ về việc phân bổ thời gian. Bạn dần dần biết trân trọng rằng một tiếng đồng hồ hay một cuối tuần lãng phí là những khoảng thời gian bạn sẽ không bao giờ lấy lại được.

Khi còn là một thiếu niên, mong muốn tận dụng triệt để thời gian có được trong ngày xuất phát từ nhu cầu thực tiễn là tôi phải làm hai công việc. Lúc đó tôi là thợ học việc chế tạo công cụ, phải rời nhà lúc 6 giờ 45 phút sáng và bấm thẻ vào lúc 7 giờ 40 sáng. Sau giờ làm hoặc vào cuối tuần, thay vì đi ra quán làm vài ly hoặc đến mấy chỗ chơi bida với mấy thợ học việc khác, tôi chơi đá bóng. Khi còn tập với St Johnstone, tôi từng phải tập hai tiếng rưỡi và thường chỉ về nhà vào lúc 1 giờ sáng. Tôi luyện tập ba lần một tuần và mỗi chuyến đi như vậy bao gồm đủ loại phương tiện di chuyển: xe buýt, xe lửa và xe điện.

Sau khi các cầu thủ nghỉ hưu và chuyển sang làm quản lý, họ thường gặp một loạt những cú sốc. Một việc luôn làm họ ngạc nhiên là độ dài của ngày

làm việc. Với một cầu thủ hiện đại, trừ phi là buổi tối của ngày thi đấu, còn không thì một ngày luôn luôn kết thúc... ngay sau bữa trưa. Sau buổi tập sáng và ăn trưa, hầu hết họ được về nhà, nghỉ ngơi, và ngồi trước vài thiết bị số. Khi trở thành huấn luyện viên, bạn khám phá ra ba điều: có một danh sách nhiệm vụ vô tận phải hoàn tất và những người cần phải chú ý; một ngày làm việc sẽ không bao giờ kết thúc và không bao giờ có đủ thời gian.

Khi bắt đầu công việc huấn luyện, tôi chẳng có khái niệm gì về việc phân bổ thời gian. Tôi thật là thảm hại khi cố gắng làm mọi thứ. Chuyện này càng trầm trọng bởi khi tôi trở thành huấn luyện viên trưởng của St Mirren năm 1974, tôi cũng đồng thời quản lý hai quán rượu ở cách đó khoảng 3 dặm: quán Fergie's ở Kinning Park gần Govan, và quán Shaws ở Bridgeton. Tôi kinh doanh quán rượu vì việc chơi bóng và huấn luyện East Stirlingshire với một hợp đồng bán thời gian không đủ nuôi sống một gia đình trẻ. Mặc dù St Mirren trả lương cho tôi, nhưng tôi thỉnh thoảng tự hỏi liệu tôi có thành công hơn không nếu tôi không đồng thời quản lý quán rượu.

Việc vừa huấn luyện St Mirren vừa kinh doanh quán rượu đồng nghĩa với việc thời gian duy nhất tôi nhìn thấy mấy đứa con trai của mình là khi đưa đón chúng đi học, và thời gian duy nhất chúng tôi ở bên nhau như một gia đình là vài tiếng đồng hồ vào chủ nhật. Khi chuyển sang huấn luyện đội Aberdeen tôi đã bán mấy quán rượu đi, để tập trung hoàn toàn vào bóng đá. Ở Aberdeen, ngày làm việc của tôi luôn kéo dài 12-14 giờ, về nhà tôi cũng không ngừng làm việc: ôm điện thoại nói chuyện với các tuyển trạch viên, huấn luyện viên hoặc cầu thủ. Tôi có lẽ đã làm việc nhiều giờ mỗi tuần hơn cả cha mình, nhưng tôi không phàn nàn. Công việc của cha tôi cực nhọc hơn nhiều so với bất kỳ công việc nào của tôi.

Tại Manchester tôi tiếp tục với một nhịp điệu hằng ngày và hằng tuần tương tự như vậy, mặc dù yêu cầu công việc cao hơn rất nhiều. Tôi có mặt ở sân khoảng 7 giờ sáng đi lòng vòng với tách trà trên tay. Tôi luôn để dành khoảng thời gian từ 8 giờ đến 9 giờ sáng rảnh rỗi để nếu có ai muốn gặp tôi – huấn luyện viên, bác sĩ, hay cầu thủ - thì tôi luôn luôn sẵn sàng. Vào khoảng 9 giờ chúng tôi sẽ đến phòng phân tích băng hình và xem những

đoạn băng chọn lọc của những trận đấu trước hay những đối thủ mà chúng tôi sẽ đối mặt. Tôi ở lại sân tập suốt ngày để xem các cầu thủ thuộc học viện trẻ luyện tập trong phòng tập. Tôi về nhà vào khoảng 9 giờ tối vào các tối thứ hai, thứ ba và thỉnh thoảng cả tối thứ năm. Vào thứ tư, nếu chúng tôi thi đấu, tôi sẽ ở cùng đội bóng hoặc xem đội dự bị, một đối thủ tương lai hoặc một cầu thủ chúng tôi đang để ý. Khi United còn đóng quân ở sân tập cũ Cliff, tôi đến Old Trafford vào buổi chiều để làm một số công việc giấy tờ hoặc gọi điện thoại. Sau này, sân tập Carrington có văn phòng riêng cho tôi, nên đó là nơi tôi làm công việc giấy tờ vào buổi sáng. Các ngày thứ sáu, dù ở Cliff hay Carrington, luôn luôn có chút khác biệt. Mỗi sáng thứ sáu, David Gill, CEO của United, sẽ đến gặp tôi, và sau đó tôi sẽ tham gia một cuộc họp báo trước trận đấu lúc 9 giờ.

Các buổi tối và các ngày nghỉ không hề "bất khả xâm phạm". Nếu tôi thức giấc vào nửa đêm thì tôi thường trốn lên lầu, vào phòng làm việc và xem một trận đấu. Tôi không thấy lợi ích gì của việc bỏ phí mất thời điểm tốt đẹp này để... cố đi ngủ lại. Tôi cũng dành dụm thời gian bằng cách không bao giờ tận dụng hết thời gian được nghỉ phép hằng năm theo hợp đồng. Từ năm 1995, tôi được phép nghỉ 5 tuần một năm, nhưng đó dường như là một khoảng thời gian nghỉ ngơi quá dài. Vì vậy tôi chỉ nghỉ chừng 2 tuần một năm, cùng gia đình đi du lịch ở Tây Ban Nha hay Majorca. Chỉ đến khi ngoài 50 tuổi tôi mới bắt đầu nghỉ 3 tuần một năm. Đến thời điểm đó các con trai của tôi đã lớn và bắt đầu sống riêng, vợ chồng tôi có đi du lịch vài chuyến đến châu Mỹ. Khi hai chúng tôi bắt đầu đi chơi ở miền Nam nước Pháp cách đây khoảng 15 năm, tôi còn tranh thủ gặp những cầu thủ mà MU muốn ký hợp đồng tại nhà hàng của khách sạn nơi tôi ở. Nơi đây có một góc nhìn tuyệt đẹp hướng ra Địa Trung Hải và Cap Ferrat, và tôi chưa từng thất bại trong việc chốt hợp đồng với bất kỳ cầu thủ nào tại chiếc bàn ở nhà hàng đó.

Khi tôi nhiều tuổi hơn, hai việc đã xảy ra. Thứ nhất, tôi phát hiện ra cơ thể của tôi chậm chạp đi một chút và tôi có khó khăn hơn trong việc duy trì mức độ năng lượng như hồi trẻ. Trước kia tôi làm việc ngon lành mà chỉ cần ngủ bốn tiếng, nhưng sau này tôi cần ngủ nhiều hơn. Vì vậy tôi thường

về nhà và ngủ khoảng một tiếng trước khi quay trở lại sân. Vợ tôi Cathy cũng liên tục cảnh báo rằng tôi đang tự giết mình nếu cứ tiếp tục làm việc quá nhiều như vậy. Tôi đau đớn nhớ lại sự căng thẳng đã góp phần vào bệnh đau tim dẫn đến cái chết của Jock Stein trong trận đấu giữa Scotland và Wales ở Cardiff vào năm 1985, khi tôi ở sát cạnh ông trong vai trò là trợ lý. Vì vậy tôi đã nghe theo lời khuyên của Cathy một cách nghiêm túc và hình thành những thú vui khác ngoài bóng đá – đua ngựa, rượu vang, đọc sách. Chẳng có thú vui nào trong số này làm tốn nhiều thời gian của tôi, nhưng tôi yêu thích sự xao lãng và khoảng cách mà chúng mang tôi ra khỏi bóng đá. Tôi từng phóng xe đi Newmarket vào buổi sáng hôm sau ngày thi đấu Champions League ở Old Trafford để xem mấy chú ngựa tập luyện. Những buổi sáng đó thật tĩnh lặng và thanh bình, và tôi cũng học được một số kiến thức của môn thể thao này. Về rượu vang, tôi không chỉ thích thưởng thức mà còn thích thú theo dõi sự lên xuống của giá rượu, những thứ thật sự hấp dẫn và làm đầu óc tôi thoát khỏi những lo lắng thường nhật. Tôi nhận thấy những ý tưởng hữu dụng thỉnh thoảng tự nhiên nảy ra trong đầu khi tôi đang chơi bài, đọc một cuốn sách hay đang lướt qua cuốn catalogue rượu vang... Tôi chắc rằng cảm giác tương tự cũng diễn ra với những nhà lãnh đạo khác, khi họ đạp xe đạp, chăm sóc hoa hay đi leo núi. Nhưng tôi vẫn không thấy những trò tiêu khiển này là phương thuốc thần kỳ. Tôi vẫn thường mất ngủ hoặc bừng tỉnh giấc vào lúc nửa đêm khi suy nghĩ về những việc có liên quan đến United.

Những thứ gây xao lãng

Tôi chưa gặp bất cứ ai thành công rực rỡ mà không bỏ ngoài tai những yêu cầu của người khác hoặc từ bỏ những thú vui. Tôi không cho rằng việc hoàn toàn bị ám ảnh với một khát khao sẽ dẫn đến một lối sống lành mạnh hoặc hạnh phúc lớn lao, nhưng tôi chỉ không thể tưởng tượng được làm thế nào, nếu bạn khao khát được giỏi hơn những người khác, bạn lại có thể cân bằng cuộc sống! Nếu hai người có cùng tài năng thì chính cách mà họ sử dụng khả năng của mình sẽ quyết định thành công sau cùng của họ. Một số người giỏi hơn người khác ở việc bỏ qua hết mọi thứ trên đời, và điều đó có nghĩa là họ có nhiều thời gian hơn để thúc đẩy tài năng của mình hoặc cải thiện tổ chức của họ. Một trong những ví dụ sống động nhất về sự ám ảnh pha lẫn tận tụy trong công việc là câu chuyện về ông bạn người Glasgow của tôi, Jimmy Sirrel, huấn luyện viên trưởng Notts County. Hai vợ chồng ông rất gắn bó với nhau, và sau 40 năm chung sống, bà vợ Jimmy đột ngột qua đời vào một sáng thứ bảy ở tuổi 60. Jimmy hoàn toàn suy sụp, gọi điện cho hai đứa con để báo tin buồn. Nhưng ông không hề thông báo điều đó cho các cầu thủ và vẫn chỉ đạo đội bóng Notts County gặp West Bromwich Albion trong một trận hòa 1-1 ngay cùng buổi chiều hôm đó.

Khi đang ở tuổi vị thành niên hoặc mới qua tuổi 20, tương đối dễ dàng để tập trung vào đam mê của bản thân – đặc biệt là nếu, trong vai trò là một cầu thủ, bạn hoàn toàn quay lưng lại với rượu bia và tiệc tùng. Một cầu thủ 16 tuổi tràn đầy tài năng có thể có một cô bạn gái cùng một vài người bạn, ngoài ra chỉ còn bóng đá. Bóng đá tràn ngập mọi phút giây trong ngày, len cả vào trong những giấc mơ và những cơn ác mộng của cậu ta. Tất cả những gì cậu ta ước mơ là chơi cho đội hình chính thức của CLB, lên tuyển quốc gia, ghi một bàn thắng quyết định hay vô địch World Cup. Sự thôi thúc phải nâng cao bản thân chi phối tất cả mọi thứ. Nhưng 10 năm sau, mọi thứ có thể khác đi. Cậu ta trở nên nổi tiếng, lên báo chí hằng ngày. Cậu ta có gia đình: một người vợ và những đứa con bé nhỏ. Cậu ta có thể là một triệu phú giàu có, không thể đi bộ xuống phố hoặc vào một nhà hàng mà không bị yêu cầu được chụp ảnh chung hay xin chữ ký. Sẽ không có một phút giây bình yên nào cho con người đó, trừ khi cậu ta đã ở đằng sau cánh cổng

trong biệt thự của mình. Chuyện tương tự cũng diễn ra với các huấn luyện viên trưởng của những CLB nổi tiếng.

Tôi may mắn là có một người vợ và những đứa con không làm tôi cảm thấy tội lỗi về việc dành quá ít thời gian cho họ và cho phép tôi được ích kỷ. Tôi luôn luôn cố đảm bảo rằng không thứ gì có thể xâm phạm vào công việc, và trừ khi có chuyện gì đó khẩn cấp kinh khủng xảy ra trong gia đình, bóng đá luôn luôn là ưu tiên hàng đầu. Cathy đảm nhận nuôi dưỡng ba đứa con trai, còn tôi thì luôn vắng nhà. Tôi chưa từng có dịp xem chúng chơi bóng trong những trận đấu ở trường, bởi công việc của tôi vào cuối tuần là với Aberdeen hoặc United. Với tôi, kỳ nghỉ Giáng sinh chẳng bao giờ thật sự tồn tại, bởi vì nó rơi vào giữa một trong những giai đoạn nặng nề nhất đối với những đội bóng Anh. Ngày xưa tôi không thực sự hiểu ra và trân trọng, nhưng bây giờ nhìn lại, rõ ràng gia đình đã tặng tôi món quà tuyệt vời nhất: thời gian để tập trung vào sự ám ảnh của tôi với quả bóng tròn. Tôi chưa bao giờ phải đối mặt với sự căng thẳng tồn tại giữa rất nhiều cặp vợ chồng, hay giữa cha mẹ với con cái, khi mà người bạn đời hay những đứa trẻ cảm thấy họ không có được sự quan tâm đầy đủ, khi một thành viên gia đình "xác" ở đây mà "hồn" thì đi đâu đó!

Khi đến United tôi vẫn chưa thuần thục nghệ thuật loại bỏ những thứ gây xao lãng. Tôi chấp nhận mọi lời mời đến các bữa tối từ thiện hoặc những sự kiện của CLB người hâm mộ MU. Trong 12 năm đầu tại Old Trafford, tôi từng đọc mọi lá thư tôi nhận được (có khi chỉ trong vài tuần tôi đã nhận được cả vài trăm lá thư!). Tôi cảm thấy có trách nhiệm với những việc này vì rất nhiều thư là từ những người mà đối với họ Manchester United là điều quan trọng nhất trong đời. Người ta viết thư thông báo cho chúng tôi sự qua đời của một thành viên trong gia đình họ và xin MU gửi một thư chia buồn tới gia quyến. Lại có những lá thư từ những bậc cha mẹ có con đang ốm trong bệnh viện hỏi xin một chữ ký, hoặc có những người xin chúng tôi gửi một thông điệp để đọc lên trong ngày sinh nhật hoặc đám cưới. Tôi đã từng yêu cầu trả lời cho tất cả những lá thư này.

Dần dần tôi giỏi hơn trong việc kiểm soát thời gian của mình. Lyn Laffin, người trở thành trợ lý của tôi ngay sau khi tôi gia nhập United, giúp tôi

thoát khỏi những cuộc điện thoại không ngớt, trả lời một số CĐV hay điện thoại đến để... gợi ý về những cầu thủ nên bị bán đi hay những chiến thuật mới mà tôi nên sử dụng. Tôi không bao giờ quen với việc sử dụng email, vì vậy tôi không phải lo lắng về thứ gây xao lãng rầy rà này, thứ có thể phá hoại thậm chí những dòng suy nghĩ đang tập trung nhất. Trong 10 năm cuối của tôi ở United, Lyn đảm nhận hầu hết tất cả việc viết lách thư từ cho tôi, vì cô biết rõ phong cách viết của tôi, vì vậy tất cả những gì tôi phải làm chỉ là duyệt và ký tên.

Có một số nguyên tắc khác cũng giúp tôi tận dụng được hết thời gian mỗi ngày. Tôi không bao giờ nhận lời mời ăn trưa, ngoại trừ các bữa trưa với các nhà tài trợ tại Old Trafford và các bữa trưa thường niên của Hiệp hội Nhà báo Bóng đá ở Manchester, vì những bữa ăn trưa, nhất là nếu phải di chuyển để đến địa điểm khác, có thể ngốn hết của bạn vài ba giờ đồng hồ. Tôi cũng bắt đầu loại bỏ nhiều công việc liên quan đến từ thiện. Tất nhiên trong vai trò là huấn luyện viên trưởng của United bạn cần xuất hiện đôi chỗ vì mục đích chung của công tác từ thiện. Nhưng một phần lý do là vì chuyện tuổi tác, bởi khi 65 tuổi thì những bữa tối vào giữa tuần không phải là chuyện dễ dàng như khi bạn 35 tuổi. Một số chỉ là những nghi lễ thông thường như gặp gỡ các nhà tài trợ, các sự kiện từ thiện và các lễ trao giải thưởng. Tôi luôn luôn tham dự bữa tối thường niên của hiệp hội các huấn luyện viên tại Premier League, bữa tối thường niên của United nhân danh UNICEF, và những sự kiện của tổ chức từ thiện mà tôi thành lập, mang tên *Elizabeth Hardie Ferguson Charitable Trust*. Ngoài ra, bất cứ khi nào một trong những cầu thủ của chúng tôi đạt giải Cầu thủ của năm (Player of the Year) của Hiệp hội cầu thủ chuyên nghiệp Anh, hoặc giải Quả bóng vàng, thì tôi chắc chắc cũng sẽ tham dự những lễ hội này.

Tôi ngừng tham dự những bữa tối của CLB người hâm mộ khoảng chục năm trước khi tôi nghỉ hưu. Họ thường tổ chức những đêm tiệc rất dài, với những hàng người dài vô tận xin chữ ký và chụp hình. Tôi không có ý ra vẻ vô ơn hay cao ngạo – fan của Manchester United là những cổ động viên tuyệt vời nhất trên thế giới – nhưng công việc của tôi là dẫn đội thi đấu và giành các danh hiệu chiến thắng, chứ không phải ký tên, và tôi luôn cảm

thấy rằng tốt hơn hết là tôi không nên tập trung vào những chuyện này. Tôi cũng kỷ luật hơn về chuyện chọn những đội bóng để đi xem. Trong thập kỷ cuối cùng của tôi tại United, tôi cố gắng chỉ đi xem những đội mà MU phải đối mặt ở các giải châu Âu. Trợ lý Mick Phelan và tôi sẽ bay trên một máy bay riêng, ăn tối, xem trận đấu (chúng tôi rời khỏi sân khi trận đấu còn khoảng 10 phút) và trở lại Manchester trước 1 giờ sáng. Đó dường như là một ngày làm việc dài, nhưng đó chính là một phiên bản rút gọn của những gì tôi đã làm khi còn trẻ.

Học cách tập trung vào những điều cần thiết là một kỹ năng mà dần dần tôi cũng đạt được, và tôi muốn truyền đạt điều này cho tất cả các cầu thủ. Trong đầu những cầu thủ trẻ, tầm trên dưới 20 tuổi, thường chỉ có hai thứ: một là bóng đá, hai là... nửa kia của loài người. Tất cả những hộp đêm ở Manchester luôn luôn sẵn sàng dụ dỗ các cầu thủ United vì họ biết tin này sẽ sớm lan truyền giữa các cô gái. Lâu lâu, họ chào mời cầu thủ đến chơi miễn phí hay không phải xếp hàng khi tới hộp đêm. Tôi chưa từng gặp một cầu thủ 15 tuổi nào mà lại muốn sống như là một thầy tu, và nói chung thì không thể hoàn hoàn loại bỏ phần “con” ra khỏi phần “người”, nhất là với những anh chàng trẻ tuổi.

Không phải ngẫu nhiên mà những cầu thủ giỏi nhất, ở đỉnh cao trong một thời gian dài, thường có khuynh hướng là những người có thể tự bảo vệ bản thân khỏi những yêu cầu từ người khác. Cristiano Ronaldo là một ví dụ điển hình: không bia rượu, không hút thuốc. Khi đến Manchester, Cristiano sống cùng mẹ và chị gái. Thỉnh thoảng cậu ta cũng xuất hiện trong một quảng cáo trên TV hoặc trên trang bìa tạp chí, hay trong một hộp đêm ở Los Angeles trong kỳ nghỉ hè. Nhưng xin đừng nhầm lẫn, Cristiano biết cách quản lý bản thân và thời gian của mình.

Ngoài kỹ năng và danh tiếng của mình, Cristiano và những cầu thủ cùng thế hệ bị vô số thứ gây xao lãng, hơn rất nhiều so với tôi khi còn là một cầu thủ. So với các bậc cha chú ngày xưa, họ cần tính tự kỷ luật cao hơn rất nhiều để phớt lờ những cám dỗ từ thế giới bên ngoài. Khi tôi còn là một cậu bé, những thứ gây xao lãng lớn nhất chỉ là radio, báo, sách truyện, và nhà thờ vào chủ nhật. Tôi nghe tường thuật những trận đấm bốc lớn trên radio

với cha tôi – theo dõi những tay đấm như Randolph Turpin, Sugar Ray Robinson và những trận đấu cuối cùng của Joe Louis và Jersey Joe Walcott; dò đài để nghe ca sĩ nhạc thính phòng Ronnie Ronalde vào mỗi chủ nhật, hay nghe chương trình đố vui *Top of the Form*. Rạp chiếu phim địa phương *The Plaza* cách nhà chúng tôi chưa tới 100m, nên rất tiện đi xem phim *Tarzan* và *Flash Gordon,* do Buster Crabble thủ vai. Nhưng ngoài mấy thứ đó ra thì chỉ còn mấy vụ đánh nhau trên phố, bida, trò chơi xúc xắc và bóng đá. Không có điện thoại hay TV, nói gì đến những màn hình màu 60 inch với 300 kênh, những chiếc điện thoại di động với hàng triệu ứng dụng, email, Facebook và internet...

Tôi luôn lưu ý những áp lực đè lên các cầu thủ của mình và để tai nghe ngóng những thứ có thể gây xao lãng cho họ. Lo lắng thường trực với các cầu thủ Anh là chuyện rượu chè và cá độ. Sự yếu đuối trước bia rượu đã phá hủy rất nhiều sự nghiệp, trong khi cờ bạc là một căn bệnh ung thư trong phòng thay đồ. Tôi có một trực giác tương đối tốt về những cầu thủ nào đã ra ngoài chơi, vì tôi hay nhận được điện thoại từ những người chủ hộp đêm hoặc người hâm mộ cảnh báo cho tôi về sự việc đó. Cá nhân tôi thấy các cầu thủ nước ngoài lại ít mắc phải những vấn đề này hơn. Chúng tôi cũng cố gắng tối đa để đảm bảo rằng họ không phí phạm tiền bạc, mặc dù nếu nhìn vào bãi giữ xe của CLB thì khó nói rằng chúng tôi đã thành công. Thỉnh thoảng lại có những câu chuyện chẳng hay ho gì trên báo chí về vài cầu thủ đốt hàng núi tiền trong mấy hãng cá cược. Chúng tôi còn mời cả những chuyên gia tư vấn tài chính và luật sư đến để tư vấn cho cầu thủ. Thậm chí một người còn tư vấn rằng các cầu thủ đang dự định làm đám cưới nên làm lễ nhà thờ ở Scotland, nơi mà, theo ý anh ta, luật pháp thiên vị mấy ông chồng hơn là ở Anh. Điều đó đã làm Cristiano Ronaldo phát biểu là khi lập gia đình cậu ta sẽ tổ chức đám cưới ở Scotland.

Sự thực là có rất ít các cầu thủ dành nhiều thời gian cho chuyện học tập hoặc cố đạt thành tích tốt ở trường. Mà đó chính là một trong những lý do vì sao họ thành công trên sân cỏ! Khi hệ thống học viện đào tạo của MU khai trương, cấu trúc ban đầu là 12 giờ học văn hóa và 12 giờ học bóng đá (bao gồm cả các trận đấu) một tuần, điều mà tôi cho là không cân bằng. Công

việc của tôi là tạo ra những cầu thủ. Nhưng nếu cầu thủ nào muốn theo đuổi chuyện bằng cấp – hoặc nếu cha mẹ của cậu ta muốn điều đó – thì chúng tôi đồng ý rằng CLB sẽ tài trợ cho việc học tập này. Tất nhiên những trường hợp đó hiếm khi xảy ra, hầu hết những cậu bé của tôi chỉ muốn trở thành cầu thủ bóng đá. Tôi hiểu những lợi ích của một chương trình giáo dục tử tế cùng những gì mà giáo dục sẽ trang bị cho con người trong hành trình cuộc đời. Tôi cũng hiểu rằng nhiều cầu thủ bị chấn thương vào tuổi 25, hoặc kết thúc sự nghiệp khi mới qua tuổi 30 (nhất là những người chơi ở những giải hạng thấp hơn), không có bằng cấp, kỹ năng hoặc điều kiện tài chính cần thiết để có một cuộc sống đầy đủ trong thế giới ngày nay. Nhưng công việc của một huấn luyện viên bóng đá không phải là để đảm bảo rằng một cậu bé có thể trở thành một nhà sinh vật học hay một nhà địa vật lý học, hay cậu ta sẽ được trang bị đầy đủ cho 40 hay 50 năm sau sự nghiệp chơi bóng; mà chuyện của tôi là đảm bảo cậu ta sẽ trở thành một hậu vệ phải hoặc một tiền vệ cánh vĩ đại. 11 người đạt giải Nobel sẽ không giành được danh hiệu cúp FA!

Chúng tôi gặp vấn đề này với con trai cả của tôi, Mark, người lẽ ra đã là một cầu thủ bóng đá chuyên nghiệp. Mark đã chơi cho đội dự bị Aberdeen khi còn nhỏ, nhưng nó cũng có những sở thích khác, và vợ chồng tôi thấy rằng nó có thái độ khá "nước đôi" với một cuộc sống chỉ có toàn bóng đá. Chúng tôi cẩn trọng không tạo ra bất kỳ áp lực nào cho con về chuyện phải nối bước cha. Cuối cùng con tôi theo học Đại học Sheffield Hallam và Đại học châu Âu (European University) ở Paris, bị cuốn hút bởi thế giới đầu tư, và sau 5 năm làm việc tại Goldman Sachs Asset Management, Mark đã góp phần lập nên Generation Investment Management, một công ty quản lý quỹ danh tiếng ở thủ đô London.

Tôi thấy sẽ rất tuyệt vời nếu một cầu thủ trẻ MU đủ điểm để được vào học tại Đại học Cambridge hoặc Imperial College London, nhưng tôi không chắc rằng nếu vậy thì họ có thể bỏ ra đủ thời gian cần thiết để tiến bộ trong bóng đá và giành được một suất trong đội hình chính thức hay không. Việc học hành sẽ ít nhiều có ảnh hưởng lên động lực của những cầu thủ bóng đá. Vẫn có những cầu thủ nhiều kinh nghiệm có thể xử lý việc này, chẳng hạn

như Vincent Kompany, người đã hài hòa việc học tập tại Trường Kinh doanh Manchester với vai trò đội trưởng đội Manchester City. Nhưng cả cuộc đời của tôi ở United, tôi chẳng nhớ ra được một cầu thủ nào có bằng cấp. À có, Colin Murdock, cầu thủ không vào được đội hình chính thức nhưng đã chơi cho đội trẻ MU đầu những năm 90, đã lấy được bằng luật từ Đại học Manchester Metropolitan vào giữa những năm 90 khi đang chơi cho Preston North End. Nhưng Murdock chỉ là một trường hợp ngoại lệ để minh chứng cho quy luật mà thôi.

Những thứ gây xao lãng cho cầu thủ gây ra thiệt hại nặng nề với cá nhân và tổ chức; do đó cần có kỷ luật nghiêm túc để cách ly chúng. Tại United, các cầu thủ luôn luôn nhận được những yêu cầu từ các bộ phận thương mại của CLB. Điều này có thể hiểu được, bởi vì bộ phận thương mại chịu tránh nhiệm mang về thu nhập từ truyền hình và tài trợ, bán vé, tổ chức các sự kiện sinh lời v.v... Không có những khoản thu nhập này thì MU không thể ký những hợp đồng chuyển nhượng với giá khủng, trả lương ngất ngưởng cho cầu thủ, nâng cấp trang thiết bị luyện tập hoặc thuê máy bay riêng để đưa đội đi thi đấu.

Tất cả những nhà tài trợ đều muốn liên lạc với các cầu thủ và yêu cầu này là không thể thỏa mãn được. Vì khoản thu nhập từ truyền hình tăng liên tục, vì United nổi tiếng trên toàn thế giới, nên số lượng nhà tài trợ cũng bắt đầu tăng lên. Và đây, một phần công việc của tôi chính là “chia cắt, giải cứu” các cầu thủ khỏi những yêu cầu liên miên từ bộ phận thương mại của CLB. Trợ lý Mick Phelan là một tay chuyên nghiệp trong việc xử lý mấy vụ này. Một cách hoàn toàn tự nhiên, những nhân viên thương mại muốn cung cấp cho nhà tài trợ những cảnh “hậu trường” của United, những ý tưởng và yêu cầu này dường như là vô tận. Mick là người trung gian của chúng tôi và anh sẽ khôn khéo thỏa mãn từng yêu cầu một: anh đảm bảo rằng rất nhiều yêu cầu kiểu này sẽ được đáp ứng trong thời gian trước mùa giải, để khi vào giải chúng tôi có thể hiên ngang nói rằng đã hoàn thành bổn phận, từ đó khước từ những đòi hỏi tương tự trong mùa giải. Một số nhà tài trợ muốn đến xem MU luyện tập, điều này làm cho tôi khó chịu bởi tôi không muốn ai biết cầu thủ nào luyện tập, cầu thủ nào đang chấn thương. Vì vậy tôi giới hạn việc

đến xem chỉ ở một khoảng thời gian nhất định vào đầu buổi tập, hoặc một vài lần cho phép họ có mặt vào giờ ăn trưa hay một hai bữa tối trong suốt mùa giải.

Tại United, chúng tôi luôn muốn hỗ trợ các tổ chức từ thiện địa phương. Mỗi thứ sáu, các cầu thủ ký tặng khoảng 100 chiếc áo mà sẽ được tặng cho các tổ chức từ thiện hoặc để bán đấu giá. Tổ chức toàn cầu duy nhất mà chúng tôi hỗ trợ là UNICEF, và khi du đấu ở nước ngoài, chúng tôi sẽ đưa các cầu thủ đến chứng kiến một hoạt động của họ. Ở Thái Lan, chúng tôi đi xuồng trên sông, đến thăm một ngôi trường để gặp những đứa trẻ được giải thoát khỏi nạn mại dâm trẻ em, ở Nam Phi chúng tôi đi thăm những trại trẻ mồ côi. Đây là những trải nghiệm tận mắt chứng kiến đối với tất cả chúng tôi. Nhưng hầu hết những công việc từ thiện của CLB được thực hiện gần nhà, bởi chúng tôi muốn là những công dân tốt và thể hiện sự quan tâm đến mọi người xung quanh Manchester. Vào năm 2006 chúng tôi thành lập một quỹ đặc biệt, Quỹ từ thiện Manchester United, để đảm nhiệm các hoạt động từ thiện của CLB – đặc biệt là tại các trường học và bệnh viện địa phương. Các cầu thủ sẽ đi thăm các trường học và giường bệnh của những đứa trẻ đang ốm nặng. Tất cả những việc này là những việc đáng làm, nhưng tôi vẫn luôn “canh chừng” họ vì điều quan trọng nhất là thắng trận vào thứ bảy. Người hâm mộ sẽ không cảm ơn bạn nếu bạn đi làm từ thiện và để mất ba điểm.

Những trận đấu lớn mang lại nhiều chuyện gây xao lãng nhất. Khi tôi lần đầu tiên nếm mùi vị này ở Aberdeen, sau khi tiến vào trận chung kết cúp C2 châu Âu năm 1983, một trong những điều đầu tiên tôi đã làm là đảm bảo rằng vợ và bạn gái của các cầu thủ phải hiểu được vai trò của họ. Vì vậy, bằng những lời lẽ trêu đùa, tôi đã viết một thông báo gửi đến tất cả bọn họ, giải thích rằng nhiệm vụ của họ là sắp xếp kem đánh răng, chăn gối và những gì cần thiết cho chuyến đi đến Thụy Điển, đồng thời mời họ đến một cuộc họp tại Pittodrie để tôi “hướng dẫn chi tiết” thêm nữa. Qua nghe ngóng tôi nhanh chóng biết được rằng lời đùa cợt của tôi đã không thành công: khi bước vào phòng họp ở Pittodrie, tôi được các bà vợ và bạn gái của cầu thủ chào đón bằng một sự im lặng đáng sợ. Tôi xin lỗi đã nói đùa, sau đó nói

rằng mục đích chính của thông báo là đem họ lại gần nhau, để chúng tôi có thể chuẩn bị cho trận đấu quan trọng nhất trong sự nghiệp của chồng / bạn trai họ, và đây có lẽ là sự kiện lớn nhất họ từng tham dự. Tôi yêu cầu các chị em hiểu rằng nhiệm vụ duy nhất của họ là đảm bảo cho cánh đàn ông được chuẩn bị càng nhiều càng tốt cho trận đấu, và dưới bất kỳ tình huống nào họ cũng không được làm bất kỳ điều gì gây xao lãng cho các cầu thủ. Sau khi nói xong, tôi hỏi có ai muốn hỏi gì không, và không ai hỏi gì hết. Tất cả họ đều hiểu điều tôi muốn: không được gây xao lãng.

Là cầu thủ, luôn có những CĐV vây quanh bạn ở sân bay; sảnh khách sạn nơi đội bóng ở cũng có thể có đầy người xin chữ ký. Khi United đá chung kết Champions League với Barcelona ở Rome vào năm 2009, tôi phải yêu cầu ban quản lý khách sạn ngăn các CĐV vào khách sạn, vì tôi không muốn có sự ồn ào huyên náo. Cùng thời gian, tôi nhận thấy đã có thể tách bản thân khỏi sự điên khùng và nhảm nhí vây quanh United. Thỉnh thoảng tôi để ý thấy ban huấn luyện đang tán gẫu về một chuyện gì đó nhưng tôi chẳng hiểu họ đang nói về điều gì, vì tôi đã hoàn toàn đắm chìm vào suy nghĩ. Mỗi khi chuẩn bị cho những trận đấu lớn, tôi luôn tự cô lập bản thân trong chiếc kén suy nghĩ. Trừ phi có ai đó đưa ra một vấn đề có liên quan đến đội bóng, còn không thì tôi chẳng nghe thấy âm thanh nào cả! Tôi chỉ cố tập trung vào một thứ to lớn – công việc của tôi. Khi tôi đắm chìm trong những suy nghĩ của mình, vợ tôi Cathy thường nói: “Anh chẳng lắng nghe em nói gì hết”. Bà ấy hoàn toàn đúng.

Thỉnh thoảng, có thể tránh được một vài thứ gây xao lãng. Một ví dụ là chuyện kiện tụng vớ vẩn mà tôi dính vào vào cuối những năm 70, khi tôi kiện St Mirren vì việc sa thải sai trái. Tôi đã hành động một cách đầy cảm xúc và bốc đồng, và sau này nhớ lại, mọi chuyện sẽ tốt hơn nếu khi đó tôi dành thời gian nghĩ về việc làm cách nào để biến Aberdeen thành một CLB mạnh, có khả năng cạnh tranh các danh hiệu, hơn là sa vào kiện tụng linh tinh...

Khi tham dự một trận đấu lớn, tôi thường nói với các cầu thủ: “Đừng quan tâm đến vị thế quan trọng của trận đấu, hãy chơi chính trận đấu đó”. Trong những trận đấu, có đủ thứ màu mè hoàn toàn vô nghĩa: những ban nhạc và

màn trình diễn trước trận, những bộ cánh mới và đám CĐV đến cổ vũ ồn ào dự đoán này nọ... Lần đầu tiên tôi đưa United đến một trận chung kết ở sân Wembley vào năm 1990, tôi đã phấn khích như một cậu thiếu niên vào một tối thứ bảy và bị xao lãng bởi những thứ xung quanh. Tôi đã làm những gì tôi đã nhìn thấy những người khác làm và dẫn đội bóng ra để kiểm tra sân cỏ. Đó là một ngày nóng như lửa đốt và chúng tôi đang nướng mình trong những bộ cánh, rồi thình lình tôi chợt nhận ra rằng chúng tôi thật là ngớ ngẩn và các cầu thủ bị mất nước. Việc kiểm tra sân cỏ sẽ chẳng ảnh hưởng gì đến kết quả, vì vậy tôi ra lệnh cho mọi người trở lại phòng thay đồ. Chỉ có một cách để tận hưởng một trận chung kết: chiến thắng. Chẳng có ai lại đi nhớ những kẻ thất bại.

Thất bại

Khi bạn nhìn vào một người thành công, bạn không thể tưởng tượng được rằng họ đã từng thất bại. Bạn nhìn những ngôi sao thể thao như Roger Federer, Serena Williams, hay trước đây là Muhammad Ali và Stirling Moss, và không thể nghĩ về họ như những kẻ thất bại. Chuyện tương tự cũng diễn ra với những người khác, khi ai đó đạt được những thành tựu vĩ đại, trưng bày tất cả những thành công của họ trước công chúng. Nếu tôi nhìn vào những bức tranh của L. S. Lowry, một họa sĩ người Manchester nổi tiếng với những bức tranh ảm đạm về cuộc sống đô thị và công nghiệp, thì khó mà tin rằng ông đã đã từng vẽ một bức tranh xấu xí. Hoặc nếu bạn đã đọc một trong những quyển sách của Robert Caro viết về Tổng thống Lyndon B. Johnson, thì bạn không thể tin ông đã từng lo lắng về việc viết một đoạn văn mà không có những câu văn mượt mà. Nhưng sự thật là tất cả chúng ta đều bị ám bởi sự thất bại. Nó làm tê liệt một vài người và thúc đẩy một vài người khác. Chính sự quyết tâm không được thất bại đã luôn mang đến cho tôi thêm động lực cá nhân để thành công.

Khi rời CLB Rangers năm 1969, rất dễ dàng để bản thân tôi cảm thấy mình là một kẻ thất bại. Tôi đã nếm mùi vị cuộc sống ở hàng ngũ đỉnh cao trong bóng đá, nhưng tôi biết mình không bao giờ là một phần chính yếu trong kế hoạch của huấn luyện viên trưởng, và khi bị chuyển nhượng sau hai năm đá cho CLB, tất cả những gì tôi có trong ngăn kéo thành tích của mình là một huy chương bạc cúp Scotland[31]. Trước đó, trong mùa giải vô địch Scotland 1967-1968, chúng tôi mất chức vô địch vào phút chót về tay Celtic chỉ vì một trận thua duy nhất trong cả giải, lần này là trước Aberdeen. Vì vậy lẽ ra tôi phải cực kỳ chán nản khi bị chuyển nhượng cho CLB Falkirk, nhưng tôi quyết tâm không được sợ hãi.

Tôi muốn nghĩ rằng, vì một lý do nào đó, những người cùng tôi làm việc ở các CLB Aberdeen và Manchester United đã chia sẻ cùng tôi một thái độ tích cực trước sự thất bại. Đối với tôi, phong cách sống đó có thể được minh họa rõ nhất với... 101 giây của thời gian bù giờ trong trận chung kết Champions League năm 1999, những giây phút giúp United biến cái tưởng như là thất bại 0-1 thành một chiến thắng 2-1. Những dải ruy băng của Bayern Munich đã được gắn vào chiếc cúp sẵn sàng để ông chủ tịch UEFA

trao cho họ trong giây lát, nhưng sự từ chối đầu hàng của chúng tôi cuối cùng đã có nghĩa là những dải ruy băng đó phải được chuyển sang màu đỏ thần thánh của MU!

Khi chúng tôi chuẩn bị cho trận chung kết Champions League chín năm sau đó vào năm 2008, tôi bật đĩa hình của ba phút cuối của trận năm 1999 để nhấn mạnh với các cầu thủ tầm quan trọng của việc không bao giờ được đầu hàng. Đối với tôi, lúc duy nhất để đầu hàng là khi bạn đã chết...

Khi bắt đầu sự nghiệp huấn luyện viên, tôi không bao giờ mơ rằng mình sẽ trở thành huấn luyện viên trưởng của Manchester United. Tất cả những gì tôi nghĩ đến là phải tồn tại. Mỗi lần chuyển đến một CLB mới – East Stirlingshire, St Mirren và Aberdeen – tôi chỉ tự nghĩ rằng: "Mình sẽ không được thất bại ở đây". Đó là một trong những điều đã dẫn dắt tôi. Tôi luôn mang nỗi sợ bị bẽ mặt, và sự thất bại luôn nằm trong tâm trí khiến tôi luôn tự nhủ: "Thất bại. Không được thất bại". Khi huấn luyện CLB East Stirlingshire, những phẩm chất duy nhất tôi có chỉ là tôi đã từng là một cầu thủ, có các chứng chỉ huấn luyện và có thể đưa ra một quyết định. Tôi không biết thêm bất kỳ điều gì khác. Bốn tuần trước đó tôi là một cầu thủ 32 tuổi, nay thình lình tôi đã là một huấn luyện viên trưởng, dù chỉ làm bán thời gian và chỉ dám hy vọng được ngồi chiếc ghế này đủ lâu để giải quyết mọi việc. Sau thời gian làm việc ở St Mirren và lần đầu tiên được nếm chút mùi vị chiến thắng trong vai trò huấn luyện viên, tôi có linh cảm rằng tôi sẽ làm tốt hơn khi đến Aberdeen. Đó là lần đầu tiên tôi là một huấn luyện viên trưởng toàn thời gian; và CLB Aberdeen này đã có được cốt lõi của những gì cần thiết để chiến thắng – một ông chủ rất tốt, trang thiết bị luyện tập ngon lành và một dàn cầu thủ cứng cựa.

Thật sự chỉ đến năm cuối cùng ở Aberdeen tôi mới bắt đầu vẽ ra đường đi cho tương lai của mình. Trước đó tôi chỉ tập trung vào việc sống còn và không bị thất bại. Sự hoàn hảo mà Celtic đạt được trong mùa giải 1966-1967 với chiến thắng tại... 5 giải đấu[1] dường như là một điều gì đó đầy phép mầu và hoang đường. Ngay cả trong những mùa giải xuất sắc nhất của chúng tôi ở United, nỗi sợ thất bại và nỗ lực hướng tới sự hoàn hảo vẫn là những động lực dẫn dắt tôi. Mặc dù tôi đã giành khá nhiều cúp về cho sân Old Trafford, nhưng MU dưới sự lãnh đạo của tôi cũng chưa bao giờ bất bại

suốt một mùa giải Premier League, như Arsenal đã thành công trong mùa 2003-2004. Những trải nghiệm về sự thất bại, hay cụ thể hơn là cái cách mà một người lãnh đạo phản ứng khi bị thất bại, là một phần quan trọng tạo nên một người chiến thắng.

1 5 chức vô địch của CLB Celtic trong mùa bóng này gồm vô đ ịch Scotland, Cúp quốc gia Scotland, Cúp Liên đoàn Scotland, Cúp G lasgow, và vô địch cúp C1 châu Âu – ND.

Trước các trận đấu, tôi luôn luôn cảm thấy bất an trong lòng. Cảm giác này luôn ở đó, không bao giờ rời tôi, và tôi không bao giờ tìm ra cách thoát khỏi nó. Tôi nhớ mình đã vô cùng hồi hộp khi còn đá cho Rangers, vì tôi không bao giờ cảm thấy huấn luyện viên trưởng tin tưởng ở tôi, và tôi luôn luôn cảm thấy phải chứng minh vị trí của mình trong đội. Điều này có lẽ còn... tệ hơn cùng thời gian, bất chấp việc đã có bao nhiêu chiếc cúp xếp hàng trong phòng truyền thống của CLB, bởi những kỳ vọng cùng áp lực cũng tăng lên theo đó! Bất cứ khi nào MU hành quân đến Anfield để đụng đầu Liverpool, tôi luôn luôn cảm thấy như kiến bò trong bụng mình...

Thời gian tệ hại nhất luôn luôn là lúc khởi động trước trận đấu. Tôi ghét điều này. Nếu trận đấu bắt đầu lúc 3h chiều thì tôi sẽ có buổi nói chuyện với đội vào khoảng từ 1h15 đến 1h45, sau đó tôi để các cầu thủ ở lại một mình. Chúng tôi đã chuẩn bị tốt nhất có thể và những chỉ dẫn phụ thêm vào lúc này có thể khiến các cầu thủ hoang mang không biết liệu họ có xứng đáng với sự tin tưởng của huấn luyện viên trưởng hay không. Tới 2h chiều, trợ lý huấn luyện viên trưởng sẽ nộp danh sách đội hình ra sân cho trọng tài và chúng tôi cũng sẽ biết được đội hình xuất phát của đối thủ. Sau đó, khi mọi người đã ra sân khởi động, phòng thay đồ sẽ trống không vào tầm 2h15. Tôi ghét cay ghét đắng 30 phút tiếp theo, khoảng thời gian dường như.... nặng nhọc lê từng bước. Lúc đó tôi thường ở một mình trong phòng thay đồ và hai cây kim đồng hồ trên tường dường như không hề chuyển động!

Trong khoảng thời gian khởi động trước trận đấu, nếu đá sân nhà Old Trafford thì tôi thường ngồi trong văn phòng của mình, đọc chương trình trận đấu hoặc bật TV và... xem đua ngựa. Thỉnh thoảng tôi cũng đi loanh quanh và cố tìm ai đó để nói chuyện. Đôi khi một thành viên ban huấn luyện đội khách ghé vào và uống với tôi một tách trà. Còn khi đá sân khách,

sự cô đơn còn tệ hại hơn vì tôi chẳng có văn phòng nào để làm nơi trú ẩn. Khi đó, tôi thường một mình ngồi trong phòng thay đồ. Tôi không cho rằng cảm giác này, nhất là khi tôi đã có thâm niên trong nghề huấn luyện, là do lo sợ thất bại. Đúng hơn là nó xuất phát từ sự e sợ, lo lắng và bất an gắn liền với một sự kiện quan trọng, tất cả trở nên trầm trọng hơn khi bạn phải phụ thuộc vào người khác để thực hiện những mong muốn của mình. Tôi chắc rằng những người lãnh đạo khác cũng trải qua những cảm giác tương tự, bất kể họ nổi tiếng hay quan trọng như thế nào với những người khác.

Thậm chí cho đến bây giờ, khi ngồi xem United thi đấu từ hàng ghế của ban lãnh đạo CLB trên khán đài hoặc ở nhà xem TV, tôi vẫn thấy lo âu trong bụng. Tôi không bao giờ cố thoát khỏi cảm giác này. Trước một màn trình diễn lớn hay một cuộc đấu quan trọng, có lẽ một số người sẽ cố giữ bình tĩnh bằng việc thở đều hoặc nhấp một ngụm rượu whisky, nhưng tôi không bao giờ làm như vậy. Tôi chấp nhận rằng sự lo lắng đeo đuổi là một phần công việc của mình. Nó đồng hành cùng tôi suốt cuộc đời và nếu ngày nào cảm giác lo âu đó – cái thực sự là dấu hiệu của việc tôi điên cuồng muốn giành chiến thắng –biến mất, thì đó là một cảnh báo quan trọng rằng tôi không còn sẵn sàng cho nhiệm vụ này.

Câu ngạn ngữ cổ nói rằng “người ta học được nhiều điều từ những thất bại hơn là thành công” hoàn toàn đúng với tôi. Tuy thỉnh thoảng tôi hay nói rằng tôi không bao giờ nhìn lại những gì đã qua, thật sự không đúng như vậy. Tôi không nói đi nói lại chuyện thất bại với các cầu thủ, tôi cố giấu kín những gì mình đang nghĩ, nhưng về mặt riêng tư, tôi luôn dành thời gian suy ngẫm về những trận đấu mà chúng tôi đã thua hơn là những trận thắng. Thực tế là, trong suốt bất kỳ mùa giải nào, nếu không thắng một giải đấu quan trọng mà chúng tôi lẽ ra phải thắng, tôi thường ngẫm đi ngẫm lại những lý do thất bại trong cả mùa hè, để từ đó có thể điều chỉnh những sai phạm trước khi mùa giải tiếp theo bắt đầu.

Bảng thành tích của tôi đầy những thất bại! Từ ngày 10-08-1974, ngày tôi bắt đầu huấn luyện East Stirlingshire, cho đến ngày 19-05-2013, ngày tôi từ giã sân cỏ với lần cuối cùng trong vai trò huấn luyện viên trưởng của Manchester United, các đội bóng của tôi đã thua khoảng 20% số trận đấu

mà họ đã chơi. Ngoài ra, còn vô số trận hòa mà tôi cho là cũng tệ hại như thua cuộc. Theo đó, tôi có rất nhiều cơ hội để học hỏi từ việc bại trận và những thất bại. Dù tôi không bao giờ quan tâm đến những con số thống kê, tính tổng cộng thì tỷ lệ thắng cuộc của tôi trong vai trò huấn luyện viên trưởng chưa đến 60%. Ngay trong mùa giải tốt nhất ở United, tỷ lệ thắng của tôi chỉ vào khoảng gần 72%!

Có những lúc chúng tôi thật là thảm hại, điều mà tôi không thích một chút nào – như hai trận thua liên tiếp trong mùa giải Premier League 1996-1997: 0-5 trước Newcastle và 3-6 trước Southampton. Tôi không nhớ được có lần nào khác chúng tôi xơi tận 11 bàn trong hai trận liên tiếp!!! Vào năm 1995 chỉ trong vòng 7 ngày chúng tôi để mất cả hai danh hiệu vô địch Premier League và cúp FA – một vào tay Blackburn Rovers và một vào tay Everton. Nhưng tôi cũng chưa từng hình dung ra mình phải chịu một loạt những thất bại nghiêm trọng như thảm kịch mà Bayer Leverkusen phải chịu đựng trong năm 2002, khi họ chơi trận quyết định của giải vô địch Đức, chung kết cúp quốc gia Đức và chung kết Champions League – và đã thua một lèo cả ba trận. Bạn cần cả vốc thuốc aspirin để vượt qua được chuyện đau đớn này.

Ở Aberdeen và Manchester United, một khi đội hình được tổ chức một cách đúng đắn, tôi luôn cảm thấy những thất bại hoặc những kết quả gây thất vọng là do chúng tôi không làm được điều mình dự tính, hơn là do những gì đối thủ thể hiện. Tôi thấy tiếp cận những thất vọng theo cách này là tốt hơn, vì nó có nghĩa là chúng tôi đang kiểm soát được tình thế và có thể cải thiện nó. Tôi luôn là một huấn luyện viên giỏi hơn sau một thất bại. Bất kể lý do là gì, thất bại làm cho tôi sắc bén hơn, có thể vì tôi muốn chứng tỏ mình không phải là một kẻ thất bại, và đôi khi là vì tôi muốn phục thù! Sau mùa giải 1993-1994, năm nào MU không vô địch Premier League dường như đều là một thất bại đối với tôi. Tại một vài thời điểm trong cuộc đời, sự khao khát và nhu cầu chiến thắng vượt qua cả nỗi sợ hãi thất bại của tôi. Chiến thắng là vấn đề thể diện, ở cả các trận đấu của đội hình chính thức cũng như của đội dự bị. Thất bại là một công cụ quản lý hiệu quả, miễn là đừng để nó trở thành một thói quen! Tôi luôn cảm thấy như vậy cho đến tận cuối sự nghiệp của mình. Sau khi mất chức vô địch Premier League vào tay Manchester City vào năm 2012, chúng tôi bị một số CĐV quá khích của Sunderland tại sân Ánh sáng (Stadium of Light, lúc đó cái tên này thật

không hợp chút nào!) chế nhạo chua cay[32]. Sau đó, khi về phòng thay đồ tôi đã nói với các cầu thủ – và đặc biệt nhấn mạnh với các cầu thủ trẻ – rằng họ nên ghi nhớ sự đối xử mà họ vừa nhận được mỗi lần họ trở lại đây gặp Sunderland. Học trò của tôi đã làm đúng như vậy: mùa tiếp theo chúng tôi trở lại sân vận động này và lại đánh bại họ với tỷ số 1-0.

Sự thất bại hiếm khi đè bẹp được tôi, mặc dù tôi nhận thấy rằng, đặc biệt là khi đã nghỉ hưu, thật dễ dàng để tô hồng quá khứ. Nhưng không gì có thể thay đổi được sự thật là, tính từ năm 2008, chúng tôi đã vào chung kết Champions League ba lần trong vòng bốn năm nhưng chỉ thắng đúng một lần. Tức là tôi chỉ vui một lần và thất vọng tới ba lần. Trong sự nghiệp, có những khoảnh khắc thất vọng ghê gớm. Vào tháng 10-1989, với thiện ý, United đã đến St Johnstone đá một trận giao hữu giữa mùa giải để giúp họ khai trương sân vận động mới McDiarmid Park. Chúng tôi đã thắng 1-0 nhưng phong độ thi đấu quá sức tồi tệ. Sau trận đấu tôi trở lại phòng nghỉ ở khách sạn, cố gắng trốn thoát mọi thứ. Archie Knox, trợ lý của tôi, gõ cửa và nói rằng tôi cần tham dự buổi tiếp tân được tổ chức sau trận đấu. Tôi nằm trên giường và nói với ông ta: “Tôi không đi đâu. Tôi không thể nhìn mặt mấy cầu thủ đó. Họ đá tệ quá!” Nhưng Archie có lý, sau một lúc, cuối cùng tôi cũng lê bước xuống cầu thang, mặc dù không thể nói rằng hôm đó tôi là một vị khách tốt. Một vài thất bại khác cũng ăn sâu vào tâm trí tôi: tôi từng mất ngủ sau khi Aberdeen thua Dundee United trong trận chung kết cúp Liên đoàn Scotland mùa bóng 1979-1980, một lần khác tôi bỏ về nhà ngay và đi ngủ sau khi United thua Manchester City 1-5 vào năm 1989. Hai trận thua tệ hại nhất có lẽ đều diễn ra ở Champions League – trước Borussia Dortmund vào năm 1997 và Real Madrid vào năm 2013. Những thất bại đó còn đau đớn hơn cả những trận thua nhục nhã trước Newcastle 0-5 năm 1996, trước Chelsea 0-5 năm 1999, và trận chung kết League Cup đại bại trước Sheffield Wednesday năm 1991.

Khi biết đội nhà sắp bị đánh bại, tôi luôn luôn cố đảm bảo rằng chúng tôi sẽ không bị thua quá đậm, để phòng ngừa những hậu quả tiêu cực lên tinh thần. Tháng 10-2011, United gặp Manchester City tại Old Trafford và thua 1-6. Đó là cú giáng tồi tệ nhất từ đối thủ cùng thành phố trong vòng 22 năm, là trận thua trên sân nhà tồi tệ nhất trong khuôn khổ giải Premier League kể

từ năm 1955 (lần đó United cũng thua chính Manchester City 0-5). Mỉa mai là trong hầu hết thời gian của trận đấu chúng tôi đã chơi trên cơ họ. City ghi được hai bàn ở trước và sau giờ giải lao, và mặc dù chúng tôi phần nào tìm lại hy vọng với bàn rút ngắn tỷ số còn 1-3, nhưng cuối cùng MU lại thêm 3 bàn thua nữa trong... 3 phút cuối cùng của trận đấu. Sau này nghĩ lại, lẽ ra chúng tôi nên đá chắc chắn trong những phút cuối để tránh 3 bàn thua sau cùng từ Manchester City, không phải chịu sự bẽ bàng trước những tít báo kinh khủng và sự tưng bừng hớn hở của nửa kia thành Manchester. Quan trọng hơn, chúng tôi để mất danh hiệu vô địch Premier League năm đó chính vào tay Manchester City do thua hiệu số bàn thắng bại, điều làm cho kết quả này càng chua chát hơn.

Việc xử lý với báo chí vào sau khi thua trận thật sự rất khó khăn. Tôi có thể đưa ra một vài nhận định chung về đội bóng nhưng tôi cố không bao giờ đưa một cầu thủ ra để phê phán; mặc dù tôi nhớ có lần do quá chán nản tôi đã nói một đôi lời tiêu cực về Nani sau khi MU thua Chelsea 4-5 trong một trận đấu tại League Cup vào năm 2012. Nếu một tiền đạo bỏ lỡ cơ hội ghi bàn, hoặc có một cú chuyền ngược chết người, hoặc thủ môn mất tập trung, thì chính bản thân cầu thủ sẽ biết rõ hơn hết những gì mình đã làm. Những cầu thủ giỏi nhất là những người phê phán bản thân mình nghiêm khắc nhất và họ không cần phải đọc mấy lời nhận xét làm ô danh họ của tôi trên mấy trang báo ngày chủ nhật – chuyện đó chẳng giúp ích gì cho ai cả. Thông thường, tôi sẽ cố làm lệch hướng chú ý của các nhà báo ra khỏi đội bóng và các cầu thủ, bằng cách lên án chiến thuật của đối phương hoặc một quyết định của trọng tài. Tôi luôn có thể tìm ra rất nhiều lý do của một trận thua chẳng liên quan gì đến chúng tôi, tuy trong tim mình tôi biết rằng chẳng có ai khác để đổ lỗi. Tôi luôn nghĩ vai trò của mình là phải hành động như là một bộ tản nhiệt cho các cầu thủ vào những khoảnh khắc của sự khủng hoảng.

Một trận thua đậm hay một thất bại quan trọng có thể ảnh hưởng tiêu cực đến cả một tập thể. Nó có thể làm lung lay sự tự tin, và nếu bạn không cẩn thận, hậu quả có thể còn kéo dài hơn. Bất cứ khi nào bị thua một trận quan trọng mà tôi biết là chúng tôi đã chơi rất tốt thì tôi cố gắng kiệm lời. Không

ai có thể nuốt trôi một thông điệp trong những giờ phút như vậy. Bạn có thể thầm thì những lời an ủi ngọt ngào nhưng chẳng có lời nào lọt được vào tai. Vì vậy tôi sẽ đi vòng quanh và vỗ nhẹ vào đầu các cầu thủ. Họ hiểu thông điệp, mà có lẽ họ cũng cảm nhận được nó. Trong bóng đá, cảm giác "MU có thể bị đánh bại" cũng tương tự như việc chích cho đối thủ một liều adrenalin cực mạnh, biến họ từ một đội bóng tầm tầm thành người có thể thắng một trận derby! Khi bạn thua trận, nhất là khi thua đậm đến "tối tăm mặt mũi", thất bại đó theo bạn đi khắp nơi. Trong bóng đá, chẳng có nghĩa lý gì cho dù đội bóng có rất nhiều thay đổi trong trận đấu tiếp theo, vì mọi người đều biết CLB đã... thua trong trận trước! Các cầu thủ biết điều này, CĐV biết điều này, còn cánh báo chí thì điên loạn hết cả lên. Nó tạo ra những áp lực không mong muốn, những áp lực tự chúng có thể gia tăng cường độ. Giống như một chỗ rách nhỏ trên áo khoác của bạn vậy: nếu không vá lại ngay lập tức, vết rách sẽ ngày một to ra. Nhưng điều ngược lại cũng đúng: nếu đối thủ ra sân thi đấu với tâm trí chỉ tập trung vào việc tránh thua cuộc thì cũng như bạn đã có sẵn 2-3 bàn trong túi của mình vậy...

Trở lại sân tập vào buổi sáng sau một trận thua, tôi tập hợp mọi người lại và hỏi: "Này các bạn, chúng ta có thích thú với mấy cái tít báo sáng nay không?" hoặc "Có ai thích thú với những gì đã xảy ra cho đội mình tối qua không?" Tôi sẽ mang một bộ mặt cau có, nhưng tôi cũng cố gắng tập trung tạo dựng lại sự tự tin cho các cầu thủ. Sau bất kỳ sự thất bại nào tôi cũng có khuynh hướng rút lui và trở nên ủ rũ. Các cầu thủ sẽ nhìn vào tôi và lẩm bẩm với nhau: "Quỷ tha ma bắt, hôm nay sếp không có vui rồi đây....". Tôi chắc là hầu hết mọi người không ai muốn đến gần tôi trong căn tin. Tôi sẽ nói gì đó kiểu như: "Nếu không đáp ứng kỳ vọng của mọi người, bạn nên tự trách mình. Chẳng có ai khác để cho bạn đổ lỗi. Tất cả chúng ta điều biết rằng chúng ta thực sự giỏi hơn và chúng ta đã tự làm mình thất vọng. Ở MU, thua trận là một chuyện lớn, là "tin *hot*" cho báo chí, vì vậy hãy cố tránh điều này. Hãy nói về những thứ tốt đẹp mà chúng ta có – tất cả những màn trình diễn tốt và tuyệt vời. Tôi muốn bước ra trước cuộc họp báo sau trận đấu và nói rằng: 'Chơi hay lắm Rooney, chơi hay lắm Welback, chơi hay lắm Chicharito'". Các cầu thủ biết rõ tôi đều hiểu tôi khao khát chiến thắng như thế nào. Họ sẽ dần dần thấm nhuần cảm giác này vào từng lỗ

chân lông của mình, và cuối cùng sẽ truyền tinh thần đó sang những tân binh. Chúng tôi có một con virus nhiễm vào tất cả mọi người tại United, con virus đó có tên là **chiến thắng**.

Chức vô địch Premier League của Manchester City năm 2012 là chuyện vô cùng đau đớn tại thời điểm đó – nhất là khi chúng tôi chỉ thua họ về hiệu số bàn thắng bại. Nhưng về một mặt nào đó, đây cũng là liều thuốc bổ tạo mục tiêu mới cho chúng tôi, và năm sau đó United lại giành danh hiệu vô địch Premier League (Manchester City về thứ hai, thua MU 11 điểm!). Sau chiến thắng Premier League đầu tiên của tôi vào năm 1993, mỗi khi United về nhì (có tất cả 5 lần như vậy), chúng tôi lại vô địch ở mùa tiếp theo. Rõ ràng có một số cái lợi trong việc bị đánh bại, mặc dù tôi không bao giờ muốn nó trở thành một thói quen. Những thành viên trong đội nếu khao khát chiến thắng và luôn tự hào với phong độ thi đấu của mình sẽ hăng hái gấp bội để phục thù.

Bóng đá tràn ngập những thất vọng và trở ngại, chứ không chỉ đơn giản có việc thua cuộc mà thôi, nhưng thật vô ích nếu cứ đắm chìm trong việc than thân trách phận. Tôi không nhớ là có khi nào mà tất cả mọi thành viên của đội bóng đều ở đỉnh cao phong độ và sẵn sàng ra sân – luôn có ai đó bị chấn thương. Tỷ lệ 10% số cầu thủ bị chấn thương là hoàn toàn bình thường với một đội bóng. Tôi cũng không nhớ là có khi nào một đối thủ lâu đời của chúng tôi lại không cho ra sân một cầu thủ mà MU đã mua hụt trước đó. Nhớ lại tình hình hồi tháng 12-2009 thì quả là kinh dị: United có 14 người thuộc đội hình chính thức phải nghỉ dưỡng thương, bao gồm hai thủ môn, bảy hậu vệ, ba tiền vệ và hai tiền đạo. Chọn một đội hình 11 người khỏe mạnh trong số 14 "bệnh binh" đó thì chúng tôi có thể đánh bại bất kỳ CLB nào ở châu Âu. Nhưng trong khi họ đang phải ngồi ghế dự bị hoặc ở nhà với bác sĩ thì chúng tôi đã thua Aston Villa trên sân nhà và Fulham trên sân khách. Đôi khi chúng tôi cũng bị tan tành vì những con virus bệnh tật quét qua toàn đội. Cuối năm 1994 đầu năm 1995, mọi thứ tồi tệ đến nỗi tôi thậm chí nghĩ đến việc tạm dừng các buổi tập: 9 cầu thủ cùng lúc bị cúm, và trong khi họ ốm, chúng tôi rơi vãi những điểm số về tay Nottingham Forest, Leicester City, Southampton, Newcastle United và Crystal Palace. Tôi

chẳng làm gì được với mấy vụ chấn thương hoặc cảm cúm kiểu này; chúng tôi chỉ cố gắng làm những gì tốt nhất trong những tình huống xấu mà thôi.

Trên thị trường chuyển nhượng, chúng tôi cũng có nhiều quyết định mà sau này phải hối tiếc, nhưng... lịch sử là không thể thay đổi! United có lẽ đã có thêm một vài danh hiệu vô địch Premier League với một đội hình gồm những cầu thủ mà chúng tôi đã thăm dò nhưng không ký hợp đồng. Năm 2003 tôi đi xem Petr Čech trấn giữ khung thành cho Rennes trong một trận đấu trước Auxerre ở giải vô địch Pháp. Chúng tôi đã nghĩ Petr dường như hơi non nớt trước những võ sĩ nhà nghề tại Premier League, nhưng sau đó Petr đến với Chelsea và trong thập kỷ tiếp theo anh có 220 trận giữ sạch lưới cho CLB này. Chúng tôi cũng hiểu nhầm ý nhau về việc tuyển dụng một thủ môn khác vào năm 1999 sau khi Peter Schmeichel tuyên bố ý định nghỉ hưu. Lúc đầu chúng tôi để ý Mark Bosnich, người đang chơi cho Aston Villa, đồng thời tôi cũng rất quan tâm đến Edwin van der Sar của Ajax. Nhưng khi tôi thông báo với chủ tịch MU Martin Edwards rằng chúng tôi nhận được những báo cáo không tốt về Bosnich, thì mọi việc đã quá trễ. Martin đã chốt mua Bosnich, còn Van der Sar thì chuyển qua Juventus...

Didier Drogba là một trường hợp nữa. MU đã đến xem giò cẳng cậu ta tại CLB Olympique de Marseilles, nhưng họ đòi tới 25 triệu bảng và Chelsea đã nhảy vào trước khi chúng tôi kịp quyết định. Chúng tôi cũng nghe tiếng Thomas Muller, người ghi 5 bàn cho đội tuyển Đức trong mỗi kỳ World Cup 2010 và 2014, từ khi cậu ta chỉ mới 10 tuổi và chơi cho một đội bóng nghiệp dư cách Munich vài dặm. Chúng tôi nhờ người theo dõi cậu bé, nhưng ngay ngày hôm sau Thomas đã ký hợp đồng với Bayern Munich. Chúng tôi muốn ký hợp đồng với Ronaldo, tiền đạo người Brazil chơi cho Cruzeiro vào năm 1994 nhưng lại không thể xin được giấy phép lao động, và Ro “béo” đã đầu quân cho PSV Eindhoven ở Hà Lan. Chúng tôi ngắm nghía Robin van Persie khi cậu ta chỉ khoảng 16 tuổi và chơi cho đội dự bị của Feyenoord, và thậm chí khi đó giá cho đôi chân của cậu ta đã là 6 triệu bảng. Jim Ryan, thành viên ban huấn luyện MU suốt 11 năm trước khi trở thành giám đốc phụ trách bóng đá trẻ của United thêm một thập niên nữa, đã chứng kiến Van Persie bị đuổi ra khỏi sân và sau đó đã chửi nhau qua lại

với các CĐV. Mà Jim không phải là người duy nhất không ấn tượng với tính khí của Van Persie hôm đó, vì CLB Feyenoord cũng ngay lập tức treo giò cậu ta. Và còn có rất nhiều cầu thủ khác mà tôi từng muốn ký hợp đồng – như Alan Shearer, tiền đạo đã trở thành cái gai của chúng tôi khi chơi cho Newcastle, hay anh chàng người Argentina, Gabriel Batistita, người trải qua hầu hết sự nghiệp tại Italy, hoặc Samir Nasri, người gia nhập Manchester City vào năm 2011. Khi đó, vào năm 2011, tôi vội vàng đáp xe lửa từ Euston đến Lille để ký hợp đồng với hậu vệ trẻ người Pháp Raphael Varane. David Gill đang thảo luận những điều khoản trong bản hợp đồng với Lens, CLB của Varane, thì Zinedine Zidane "đánh hơi" được chuyện này và không biết bằng cách nào đã kéo được Varane về cho Real Madrid ngay trước mũi chúng tôi. Tôi nghĩ khi đó chính huấn luyện viên Real, José Mourinho, cũng chưa hề xem Varane thi đấu bao giờ!

Tôi có thể đã để cho những quyết định sai lầm này gặm nhấm mình, nhưng tôi đã cố tránh điều đó. Nói cho cùng, chính chúng tôi đã lựa chọn và ra quyết định, chứ còn ai vào đây nữa. Bạn cũng không thể cho ra sân một đội hình với những cầu thủ mà mình không sở hữu, vì vậy việc gì phải tự dày vò bản thân?

Cùng với thời gian, những cơ hội đã lỡ, những thất bại và nghịch cảnh mà chúng tôi đã chịu đựng trên suốt hành trình cuối cùng cũng giúp tôi trở thành một kẻ thua cuộc giỏi hơn, hoặc ít nhất lịch thiệp hơn. Khi còn trẻ, tôi là một kẻ thua cuộc rất tệ: sau bất kỳ trận thua nào tôi cũng về nhà và đau khổ. Tại Aberdeen, sau một trận thua thê thảm, tôi cho xe chở các cầu thủ đi qua trung tâm thành phố để đám cá độ la ó họ một trận. Khi về đến phòng thay đồ tôi bảo họ: "Hãy xem đó là bài học cho các anh". Mọi kẻ chiến thắng đều ghét bị thua cuộc. Trong bóng đá, tất cả những cầu thủ giỏi nhất đều là những kẻ thua trận tồi tệ, mặc dù họ thể hiện theo những cách khác nhau.

Bài học lịch thiệp nhất tôi học được về cách ứng xử khi thua cuộc là từ Ottmar Hitzfeld, huấn luyện viên trưởng của Bayern Munich trong các giai đoạn 1998-2004 và 2007-2008. Sau khi chúng tôi thắng Bayern trong trận chung kết Champions League vào năm 1999 bằng cách ghi 2 bàn thắng chỉ

trong 3 phút cuối cùng (sau một mùa bóng mà United đã chơi tổng cộng 63 trận và 96 giờ), tôi có thể thấy ông ta hoàn toàn suy sụp. Chỉ trong vòng 180 giây, ông đã phải đi từ việc nghĩ mình đã cầm cúp trong tay đến việc thấy các cầu thủ Bayer đổ gục trên sân hoặc chỉ biết lấy hai tay ôm đầu. Quả là một chén đắng khó nuốt trôi, nhưng Ottmar vẫn tỏ ra rất lịch thiệp và điều này còn ấn tượng hơn với tôi khi một năm sau tôi đến Munich để xem Rangers, đội bóng có một cầu thủ mà tôi để ý, đấu với Bayern. Sau trận đấu, Ottmar mời tôi cùng đi ăn tối với hai người em trai của ông, và tất cả họ đều rất lịch thiệp và nồng nhiệt. Sau đó, một số cầu thủ Bayern đến bắt tay tôi và nói lời chúc mừng, ngay cả khi họ chắc chắn là rất ghét chuyện thua cuộc trước United năm ngoái. Đó chính là sự thể hiện chất lượng của một đội bóng lớn.

Có lẽ bài học quan trọng nhất về cách ứng xử trước thất bại là bài học tôi có được từ mẹ tôi. Khi tôi 21 tuổi, tôi chơi bán thời gian cho đội St Johnstone và không thường xuyên có mặt trong đội hình chính thức: chỉ được đá chính khoảng 50 trận trong vòng 4 năm. Tôi đã thật sự vỡ mộng. Tôi đã bị gãy sống mũi, xương má và rách chân mày trong một trận của đội dự bị, rồi khi tôi bình phục thì đội dự bị đã thua nhiều trận liên tục. Vì vậy tôi đến cơ quan di trú Canada trên đường Waterloo ở Glasgow và lấy mẫu đơn để xin di cư sang Canada, vì cả gia đình bên nội tôi đều đã qua đó sinh sống. Tôi không muốn chơi thêm một trận nào nữa cho CLB này.

Thế là một bữa nọ tôi đã nhờ bạn gái của em trai tôi giả vờ làm mẹ tôi và gọi điện cho Bobby Brown để nói với ông ta rằng tôi bị cúm và không thể thi đấu được. Nhưng ông không dễ bị lừa và đã gửi một bức điện tín cho mẹ tôi (vì chúng tôi không có điện thoại) nhắn tôi gọi điện lại cho ông. Tôi đi lên phía đầu đường đến chỗ buồng điện thoại, quay số Stanley 267 (tôi nhớ rõ con số này vì xấu hổ!), và Brown đã "đập" tôi một trận tơi bời. Ông nói: "Thật nhục nhã, cậu tưởng cậu lừa được tôi chắc. Lại còn nhờ ai giả giọng mẹ mình nữa chứ! Tôi có cả một đội bóng nằm liệt vì bị cúm thật sự và cậu sẽ phải chơi vào ngày mai. Đúng thế, mai cậu phải có mặt ở khách sạn Buchanan lúc 12 giờ".

Trong trận đó tôi đã ghi được một hat-trick tại Ibrox – lần đầu tiên có một cầu thủ thuộc đội khách làm được điều này – và sự may mắn nhỏ nhoi đó đã thay đổi cuộc đời tôi. Thực tế thì tôi đã gần như bỏ cuộc. Mẹ tôi đã cho tôi một trận sau khi bà phát hiện chuyện đã xảy ra. Bà đã dạy tôi không bao giờ được được bỏ cuộc, và từ đó về sau, bằng cách này hay cách khác, tôi cố truyền đạt bài học này đến những người khác.

Sự phê phán

Bóng đá là một trong những chủ đề mà mọi người có thể trở thành chuyên gia ngay cả khi họ hầu như mù tịt về trò chơi này. Nó cũng như những hình thức giải trí hoặc nỗ lực sáng tạo khác, khi người ta dễ dàng làm nhà phê bình hơn là người thực hành, người sáng tác. Mỗi người đều có ý kiến riêng về nhà hàng, hãng hàng không, phim ảnh, xe hơi và tranh nghệ thuật, ngay cả khi họ không biết... luộc một quả trứng, thả một con diều hay vẽ một hình vuông. Điều này hoàn toàn khác trong những lĩnh vực có phần xa lạ và chuyên biệt, khi đó người ngoài ngành rất dè dặt đưa ra những lời nhận xét vì... sợ lộ cái ngu dốt của mình ra. Chỉ những chuyên gia thật sự mới có thể đưa ra một ý kiến có giá trị về vấn đề cơ học của một chiếc cầu treo hoặc cách tốt nhất để tiến hành thí nghiệm trong phòng lab. Nhưng đó không phải là trường hợp của bóng đá, nơi các huấn luyện viên của những đội bóng hàng đầu có hàng triệu bình luận viên dõi theo – từ những người cận kề họ, cho tới người hâm mộ ở tít phía bên kia bán cầu.

Một số nhà lãnh đạo phải chiến đấu với những lời chỉ trích từ bên trong tổ chức của chính họ. Có thể có những người dưới quyền đầy tham vọng "nhăm nhe" cái ghế lãnh đạo, hoặc một hội đồng quản trị luôn xì xào bàn tán và hoài nghi. Với những người vừa được bổ nhiệm, thì y như rằng sẽ luôn có những hoài nghi về năng lực của anh ta cho đến khi anh ta chứng tỏ được bản thân. Nếu một người lãnh đạo có một thời gian dài ở cương vị đứng mũi chịu sào và gặp lúc không may, thì ông ta sẽ phải chịu đựng những lúc mọi người đặt ra câu hỏi: liệu ông này đã hết thời chưa?

Chỉ có một vài lần tôi phải chiến đấu với những lời phê bình từ nội bộ. Ở CLB St Mirren, nơi tôi làm huấn luyện viên trưởng từ lúc 32 tới 36 tuổi, tôi rất ngây thơ về mặt chính trị tổ chức và ở khác bên với ông chủ CLB; vì vậy, ở một mức độ nào đó, tôi đã đổ thêm dầu vào lửa với những phê phán của ông ta.

Có một vài dịp mà tôi nhận thấy sự phê phán thật sự tệ hại, nó làm người ta mất lòng tin và tinh thần. Mặc dù tôi nhớ mình chưa từng bị các CĐV của United la ó, nhưng tôi cũng nhớ một lần thật sự khó khăn vào năm 1989, năm mà suốt tháng 12, MU chẳng thắng được trận nào. Tính tới lúc đó

chúng tôi đã thua hoặc hòa 10/15 trận đấu. Ai đó đã giơ cao một băng rôn ở khán đài Stretford End ghi rằng: "3 NĂM XIN LỖI VÀ VẪN DỞ ẸC... ĐI ĐI FERGIE".

Khi đó sự tự tin của tôi bắt đầu lung lay một chút, vì vào ngày hôm sau tôi đã gọi cho em trai tôi là Martin; tôi biết em tôi sẽ khách quan và đánh giá công bằng về tình trạng hiện thời của tôi. Martin nói: "Anh chỉ cần phải tiếp tục quyết tâm hơn nữa," đó là một lời an ủi làm tôi cảm thấy yên lòng. Nhiều năm sau, người giơ tấm băng rôn đó đã viết một quyển sách với tựa đề *Ta Ra Fergie* (Đi đi Fergie), và một bản đã được gửi tới nhà tôi. Tôi đã gửi trả lại nó cho nhà xuất bản. Nhưng nhìn chung tôi nghĩ tôi vượt qua những lời phê phán tương đối dễ dàng. Chẳng hạn như vào năm 2004 và 2005 khi chúng tôi chơi không được tốt và một số fan phản đối tôi kịch liệt, điều đó thật sự cũng chẳng làm phiền tôi chút nào.

Đôi khi rất khó mà dẹp những lời phê phán qua một bên, nhất là khi bạn đang chịu rất nhiều áp lực, mất ngủ và mọi thứ vẫn cứ rối tung lên. Có lẽ chuyện này dễ dàng với tôi hơn một chút vì tôi lớn lên ở Govan – nơi mà cuộc sống không phải dành cho kẻ yếu đuối. Đó là một vùng "khó sống", xét cả về thể chất lẫn tình cảm. Không có lựa chọn nào khác ngoài việc phải có khả năng bảo vệ bản thân khỏi mấy trò bắt nạt và những kẻ du côn, và bọn thanh niên chúng tôi luôn đánh nhau vì đủ mọi lý do trên đời. Em trai tôi, anh họ tôi và tôi hay đánh nhau với 5 anh em nhà Granger sống gần đó, và từ khi còn rất nhỏ tôi đã quen với sự đau đớn thể xác, mùi vị của máu trong miệng và những vết bầm dập thê thảm trên người...

Tôi luôn nhận thấy cần nhìn ra tầm quan trọng của sự phê phán, và những ký ức về tuổi thơ đã giúp tôi. Sau này ngồi kể lại thì quá dễ để tôi "tô hồng" cả tuổi thơ lẫn sự nghiệp cầu thủ của bản thân, nhưng thực tế thì cả hai giai đoạn này đều chứa đựng nhiều khoảnh khắc rất khó khăn. Nhưng những nỗi đau về thể xác là một chuyện, nỗi đau khổ về tinh thần và áp lực về mặt tình cảm lại hoàn toàn là chuyện khác.

Tôi đã chứng kiến rất nhiều người rạn vỡ trước áp lực về tình cảm khi chơi bóng hoặc khi huấn luyện. Hiển nhiên là tôi không biết những chuyện riêng tư của họ, nhưng đúng là có vô số áp lực trong nghề này. Ví dụ thê

thảm nhất là Robert Enke, thủ môn quốc tế người Đức đã tự tử vào năm 2009. Cậu ta có vài năm khó khăn khi chơi ở Tây Ban Nha trước khi về đá cho CLB Hannover 96 ở Bundesliga, và cuộc sống cá nhân của Enke đã tan nát do cái chết của đứa con gái sơ sinh. Sau khi Enke mất, vợ của cậu ta đã tiết lộ rằng chồng cô đã phải đấu tranh với chứng trầm cảm trong nhiều năm. May mắn là chúng tôi chưa bao giờ phải đối mặt với bất kỳ điều gì trầm trọng như vậy suốt thời gian tôi làm việc ở United.

Ai cũng có nỗi sợ hãi và lo âu riêng: tất cả những cầu thủ bóng đá đều muốn có vị trí ở đội hình chính thức, và nhiều người dằn vặt ghê gớm khi họ bị chấn thương hoặc bị loại khỏi đội hình đó, lo sợ rằng những ngày chơi bóng của họ đã đến hồi kết thúc. Có rất nhiều người trong số họ quay ra rượu chè hoặc bài bạc, bị kẹt trong lối mòn của sự tuyệt vọng.

Các huấn luyện viên trưởng, hầu hết làm việc theo những hợp đồng ngắn hạn, cũng không miễn nhiễm với những áp lực không nguôi, hiểu rằng máy chém có thể rớt xuống đầu họ bất cứ khi nào. Ralf Rangnick, người từng huấn luyện Hannover 96 và Schalke 04; Gérard Houllier, huấn luyện viên của Liverpool và Lyon; và Johan Cruyff, sau thời gian tại Barcelona, đều phải tạm dừng công tác huấn luyện một thời gian vì stress! Pep Guardiola cũng tạm xa bóng đá ít lâu sau khi rời Barcelona để nạp lại năng lượng. Bạn cần tự hỏi liệu Kenny Dalglish, cầu thủ vĩ đại của Celtic và Liverpool, người sau này là huấn luyện viên trưởng của Liverpool, có bao giờ còn như trước được không, sau những kinh hoàng mà ông phải chịu đựng sau thảm họa tại sân vận động Heysel vào năm 1985, khi 39 CĐV thiệt mạng, và sau thảm họa Hillsborough năm 1989 đã tước đi mạng sống của 96 người. Và dĩ nhiên tôi cũng luôn phải sống với ký ức về cái chết đau thương của Jock Stein[33].

Nếu bạn là người của công chúng thì tin tức báo chí còn tạo ra thêm những vấn đề khác – đặc biệt là trong lĩnh vực thể thao. Báo chí như thêm dầu vào lửa nơi những người hâm mộ đang giận dữ. Sau khi chuyển đến Manchester làm việc, chúng tôi thường nhận được rất nhiều cú điện thoại lăng mạ đến nỗi phải thay đổi số điện thoại nhà vài lần.

Trong giai đoạn đen tối nhất đối với tôi tại United, tôi nhớ vợ tôi Cathy đã hỏi tôi sẽ làm gì nếu bị sa thải, và tôi đã trả lời "...chúng ta đơn giản là quay

về Scotland". Nếu bị sa thải chắc chắn tôi sẽ rất suy sụp, nhưng tôi cũng biết rằng tôi vẫn có thể nuôi sống gia đình mình và điều này cũng chẳng phải là nơi tận cùng của thế giới.

Dĩ nhiên báo chí cũng có phần của họ. Matt Busby đã nói với tôi: "Tôi không bao giờ đọc báo khi đội bóng thua trận. Họ sẽ chẳng viết gì tử tế về bạn đâu. Vì vậy chỉ cần không đọc những thứ đó là xong". Tuy lời khuyên của Matt Busby rất có lý, cũng không thể hoàn toàn phớt lờ những gì xuất hiện trên báo chí. Ở Scotland tôi có thói quen đọc những bài tường thuật trận đấu, nhưng sau khi đến United tôi rất hiếm khi đọc báo. Thậm chí tuy tôi không đọc báo hoặc xem các chương trình bóng đá trên TV, bạn bè vẫn sẽ hỏi liệu tôi có nghe thấy những gì ai đó đã nói hoặc viết về tôi không, và người phụ trách báo chí của United sẽ tóm tắt cho tôi những câu chuyện có tính chất kích động hoặc những lời đồn thổi đã xuất hiện trên mặt báo. Nhưng tôi đã học được cách xử lý vấn đề này; và trong mười năm cuối sự nghiệp huấn luyện, tôi cảm nhận những chỉ trích của báo chí ít phiền hà hơn nhiều so với khi tôi còn trẻ.

Cách bảo vệ tốt nhất khỏi những tấn công, chỉ trích là ý kiến của một vài người mà bạn thật sự quan tâm. Những tiếng la hét, lăng mạ, chê bai luôn nhòa đi khi bạn có được sự hỗ trợ của một vài người mà bạn kính trọng. Ở Aberdeen, sau khi thua một trận đấu tôi thường phải đối mặt với vị chủ tịch trong phòng họp. Ông sẽ vừa uống Coca-Cola (vì ông không bao giờ đụng vô rượu bia) vừa phê bình tôi về sơ đồ chiến thuật hoặc một cầu thủ nào đó. Tất cả những lời chỉ trích của ông ta chỉ xảy ra trong căn phòng đó và nó sẽ kết thúc trong vòng 10 phút. Đồng thời, bên ngoài phòng họp đó thì ông luôn hết sức ủng hộ tôi. Việc ngài chủ tịch CLB Aberdeen không bao giờ nói một lời phê phán nào sau lưng tôi có lẽ có ích với tôi hơn là vô vàn lời ca ngợi hay một cái ôm thắm thiết.

Tại United, đặc biệt là trong những năm đầu, tôi cảm thấy rất yên tâm khi biết rằng Bobby Charlton ủng hộ tôi. Tôi chưa bao giờ tìm cách làm thân với Bobby, nhưng ngay từ đầu ông đã đề xuất ban lãnh đạo MU ký hợp đồng tuyển dụng tôi làm huấn luyện viên trưởng, và tôi luôn cảm thấy ông "cùng phe" với mình. Trong những thời điểm đen tối ông thường động viên

tôi: “Cậu sẽ ổn thôi. Cậu đang làm đúng mọi việc”. Trong mấy tháng sau thất bại 1-5 trước Manchester City vào tháng 9-1989, tôi cảm thấy có một chút tổn thương, và sự ủng hộ của Bobby – đặc biệt là trong giai đoạn này – có ý nghĩa rất nhiều. Không chỉ là việc ý kiến của Bobby có trọng lượng rất lớn tại United, mà còn phải nói rằng một vài câu nói rất tinh tế của ông đã nâng đỡ tinh thần tôi. Mỗi nhà lãnh đạo đều cần một người bạn đồng minh như vậy.


TheFA.com
The FA CUP
e·on
national express
XFM
MUTV
SKY SPORTS

CÓ MỘT THÔNG ĐIỆP

Diễn thuyết

Là huấn luyện viên trưởng, tôi phải giao tiếp với nhiều loại đối tượng người nghe khác nhau và mỗi loại cần có phương pháp đối thoại riêng. Tôi cần nói chuyện được với người chủ sở hữu, các huấn luyện viên và thành viên khác trong câu lạc bộ, các cầu thủ và những cổ động viên.

Có một kênh giao tiếp lành mạnh, cởi mở với người chủ sở hữu là điều rất quan trọng. Chẳng có ai trong chúng ta là không có một ông chủ hay một ông sếp cả. Có lẽ những nhà sáng lập của các công ty thành công đã thiết kế mọi thứ khiến họ... chẳng phải làm vừa lòng ai ngoài chính bản thân họ, nhưng chúng ta thì khác, chúng ta phải làm người chủ vừa ý. Các cầu thủ có thể xem tôi là "sếp" của họ, nhưng trong bóng đá ông "sếp" thật sự phải là người chủ sở hữu. Tôi chỉ làm quản lý, còn người chủ sở hữu có thể tuyển dụng và sa thải nhà quản lý tùy theo ý muốn của mình.

Tôi đã học được điều này một cách đau đớn tại St Mirren khi luôn luôn tranh cãi với vị chủ tịch, Willie Todd. Là chủ sở hữu của một công ty sơn và trang trí, ông ta mua câu lạc bộ ít lâu sau khi tôi gia nhập. Ông không biết nhiều về bóng đá và tôi đã giúp ông ta hiểu biết hơn. Chẳng bao lâu sau, Todd bắt đầu nghĩ rằng mình biết rất nhiều về bộ môn này và chúng tôi bất hòa. Đó là một trải nghiệm rất khó chịu, đến mức rốt cuộc hai chúng tôi không nói chuyện với nhau nữa. Sau này nhìn lại, tôi mới thấy tình huống đó chỉ có một kết cục duy nhất – và đó là tin xấu dành cho tôi. Thực tế đã xảy ra đúng như vậy: tôi bị sa thải. Các nhà quản lý phải tìm cách để nói chuyện được với ông chủ của mình, bất kể sự khác biệt về tính cách; nếu không thì vấn đề chỉ kết thúc thảm hại mà thôi.

Tại Aberdeen, tôi đã không được phép lặp lại sai lầm này. Tính cách của Dick Donald, chủ tịch Aberdeen giai đoạn 1970 – 1993, rất khác so với Willie Todd, và tôi thấy dễ dàng hòa nhịp với ông này hơn. Mặc dù chúng tôi đã trở nên thân nhau, các cuộc trò chuyện vẫn luôn mang nét trịnh trọng. Tôi gọi ông ta là "ông chủ tịch" còn ông luôn gọi tôi là "ông Ferguson". Lối xưng hô này giúp chứng tỏ tôi rất hiểu sự khác biệt giữa vai trò của đôi bên. Xác định rõ ranh giới là điều quan trọng vì ông chủ tịch xuất hiện đều đặn tại câu lạc bộ và chúng tôi trao đổi hầu như mỗi ngày. Một mối liên hệ quan

trọng khác của tôi tại Aberdeen là Archie Knox, người trợ lý của tôi. Chúng tôi đã cùng nhau đi khắp nơi – trong lúc làm việc và cả những dịp giao lưu gia đình với sự tham gia của các bà vợ vào những buổi tối rảnh rỗi. Khi tôi chuyển tới United vào năm 1986, tôi đã nhất quyết mời anh ta đi cùng tôi. Lẽ ra anh ta đã có thể mang họ Ferguson! Sau này, tới khi tôi hiểu ra quyết định của anh muốn rời khỏi United vào năm 1991 để đến giúp Walter Smith tại câu lạc bộ Rangers thì mối quan hệ công việc tuyệt đẹp của chúng tôi mới kết thúc.

Khi đến với United thì tôi đã 44 tuổi, với những kinh nghiệm thành công tại Aberdeen (nơi chúng tôi đã giành được 10 danh hiệu và một số cầu thủ đã được thi đấu cho tuyển quốc gia Scotland) và học hỏi được rằng duy trì một quan hệ lành mạnh với người chủ sở hữu và chủ tịch câu lạc bộ là điều rất quan trọng. Vài lần mỗi tuần là tôi lại đến thăm Martin Edwards, chủ sở hữu kiêm Chủ tịch United, tại văn phòng ngập tràn sách và giải thưởng của ông ở Old Trafford. Không có giới hạn về chủ đề câu chuyện, và tôi thông báo đầy đủ cho ông về mọi thứ tôi đã làm và đang quan tâm. Chúng tôi thẳng thắn trao đổi về hầu hết mọi thứ trên đời, ngoại trừ vấn đề lương thưởng của riêng tôi.

Đó là thời khắc có sự thay đổi lớn tại Old Trafford và trong nền bóng đá nói chung. Trong thập niên 1990, có hai điều đã tạo động lực lớn cho phương diện kinh doanh của câu lạc bộ: doanh thu ngành truyền hình tăng cao và "phán quyết Bosman" của Tòa án Tư pháp châu Âu năm 1995 đã gỡ bỏ nhiều hạn chế về chuyển nhượng. Sau quyết định của Martin đưa United lên Sàn Giao dịch Chứng khoán năm 1991, bản chất sở hữu của câu lạc bộ đã thay đổi. Cổ phiếu của câu lạc bộ đã không còn tập trung trong tay một người mà được phân bố đến hàng chục nhà quản lý quỹ đầu tư và hàng trăm cá nhân khác. Đối với tôi, điều này có nghĩa là ngoài việc cần hiện diện tại Đại hội cổ đông thường niên của câu lạc bộ, tôi không thể tiếp xúc trực tiếp với tất cả các người chủ sở hữu, nhưng điều then chốt vẫn là phải giữ liên lạc chặt chẽ với ngài chủ tịch Martin và hội đồng quản trị.

Một thay đổi khác là thẩm quyền của người Tổng Giám đốc điều hành (CEO) câu lạc bộ cũng dần dần được gia tăng, xuất phát từ sự thăng hoa

trong các hoạt động thương mại của United. Kết quả là vào năm 2000 người ta bổ nhiệm David Gill với trách nhiệm chính là tạo dựng và vận hành các hoạt động kinh doanh của câu lạc bộ. Theo thời gian, David và tôi trở nên thân thiết như anh em một nhà.

Sau khi gia đình Glazer nắm quyền kiểm soát United năm 2005, bản chất của tổ chức Manchester United lại thay đổi một lần nữa. Khác với Dick Donald tại Aberdeen và Martin Edwards tại Manchester, nhà Glazer không sinh sống gần câu lạc bộ mà họ sở hữu. Thay vào đó họ sống ở nước Mỹ và đầu mối liên lạc chính của họ là David Gill. Tôi có nói chuyện với Malcolm Glazer sau khi gia đình ông mua câu lạc bộ, nhưng tôi chưa bao giờ đích thân gặp ông ta. Hai thành viên trong gia đình mà tôi đã gặp gỡ nhiều nhất là Joel và Avram, theo cách tốt nhất tôi có thể nhận định thì họ là những người hâm mộ bóng đá nhiệt tình nhất nhà. Tuy nhiên, chính David mới là người kịp thời báo cáo tình hình câu lạc bộ cho gia đình Glazer và chuyển tiếp những yêu cầu của tôi về việc mua cầu thủ hoặc nâng cấp các cơ sở tập luyện.

Sau các chủ sở hữu, nhóm *khán giả* quan trọng tiếp theo mà tôi phải giao tiếp hiệu quả là các thành viên trong ban huấn luyện. Họ chính là những *đường dẫn* để truyền đạt ý tưởng của tôi đến với các cầu thủ – cả trong đội hình chính thức lẫn các cầu thủ từ đội trẻ của CLB. Tôi rất khó chịu khi nghĩ đến một ngày mình không trao đổi với bất kỳ huấn luyện viên nào khác. Ngay cả trong những thời điểm hiếm hoi khi sức khỏe tôi không tốt và phải nằm trên giường bệnh, tôi vẫn nói chuyện với họ qua điện thoại. Bằng trực giác tôi hiểu rằng nếu có một sự cố trong giao tiếp với đội ngũ của mình, hoặc nếu các chỉ dẫn bị hiểu lầm hoặc bị cắt xén khi truyền đạt lại qua trung gian thì hậu quả sẽ là sai sót trên sân cỏ. Vì vậy, điều đầu tiên mỗi buổi sáng là tôi trao đổi với các thành viên ban huấn luyện tại sân tập và đặt ra các ưu tiên chính của tôi trong ngày.

Có 3 khung cảnh để tôi nói chuyện với các cầu thủ – lúc tập luyện, vào những ngày thi đấu, và gặp riêng theo đề nghị của chính họ. Trong một số trường hợp, đặc biệt là với những cầu thủ mà tôi không biết rõ lắm, tôi cảm thấy khó có thể đánh giá được liệu thông điệp của mình đã đủ mạnh hay

chưa. Vậy nên tôi đã tạo thói quen tưởng tượng mình ở vào vị trí của người nghe. Từ trải nghiệm riêng tôi khi còn là một cầu thủ, tôi biết phải ngồi nghe huấn luyện viên cất giọng đều đều *giảng đạo* là như thế nào, đặc biệt nếu đó là ngày trước trận đấu và bạn đang háo hức ra sân tập để giải phóng năng lượng. Do đó tôi luôn cố gắng giữ cho các cuộc trao đổi ngắn gọn và mạnh mẽ. Tôi nhớ một lần đã nói với các cầu thủ, "Đây phải là cuộc nói chuyện thứ một ngàn của tôi với cả đội" và rồi Brian McClair, người đã chơi 471 trận cho United từ năm 1987 đến năm 1998, nhẹ nhàng đáp lời, "Vâng, tôi đã ngủ gật hơn một nửa trong tổng số đó." Các huấn luyện viên thường làm cho mọi thứ phức tạp hơn so với bản chất vấn đề. Cách tốt nhất để chắc chắn rằng mọi người hiểu được những gì bạn mong đợi từ họ là bạn phải rõ ràng và ngắn gọn, điều này đặc biệt đúng khi ngày càng xuất hiện nhiều các cầu thủ nước ngoài, một số còn cần "phụ đề" mới hiểu được chất giọng Scotland của tôi. Tôi dám chắc rằng một vài người còn không thể biết là tôi đang nói tiếng Anh hay tiếng xứ Wales nữa...

Tôi nỗ lực hết sức để truyền đạt cho các cầu thủ rằng: vì tôi không hề sợ đối thủ, nên họ cũng không phải ngại ngùng gì cả. Tôi cũng cẩn thận lưu ý họ về sự cần thiết phải chiến thắng trong từng pha bóng của trận đấu. Và, rất thường xuyên, tôi còn đôn đốc các cầu thủ phải quyết đoán hơn trong khoảng 30 phút cuối trận. Vào những phút nghỉ giữa hai hiệp, tôi nói cho các cầu thủ về những gì tôi đã quan sát được trong hiệp đầu, nhìn nhận một số yếu tố của đối phương và cố gắng thắt chặt mọi thứ. Tôi có thói quen không bao giờ đi vòng quanh để nhắc nhở từng cá nhân cầu thủ. Điều đó chỉ gieo hạt giống hoài nghi trong tâm trí họ, khiến họ tự hỏi liệu huấn luyện viên có tin tưởng mình không. Tương tự như vậy, tôi thấy hành động quát tháo chỉ trỏ liên tục trong khi trận đấu diễn ra là hoàn toàn vô ích. Nếu phải dùng đến cách đó, nghĩa là bạn đã thiếu chuẩn bị hoặc không truyền đạt kế hoạch của mình một cách chính xác, hoặc bạn không tin các cầu thủ của mình sẽ làm những gì họ phải làm. Cho dù thiếu sót kiểu nào thì cũng đều phản ánh sự yếu kém của huấn luyện viên nhiều hơn là các cầu thủ.

Bill Shankly, huấn luyện viên lâu năm của Liverpool, cũng là dân Scotland như tôi, nổi danh là người đưa ra những thông điệp cụ thể. Tôi

thường cố gắng học hỏi một số phương châm mà Bill ưa thích, ví dụ như câu "Nếu đã đoạt được bóng, tại sao chúng ta không chuyền cho đồng đội? Điều đó khiến đối phương khó khăn thêm một chút mới giành lại được bóng." Chỉ dẫn mà tôi đã thường xuyên đưa ra là rất ngắn gọn, đơn giản chỉ là "Giữ bóng" hay "Đừng để họ ghi bàn."

Có lẽ một thông điệp mạnh mẽ và rõ nét nhất (ít nhất là theo nhận định của một số cầu thủ còn ghi nhớ) là những lời tôi từng nói trong lúc nghỉ giữa hai hiệp trong trận chung kết Champions League 1999, khi chúng tôi đang bị Bayern Munich dẫn trước một bàn. Tôi đã nói: "Khi người ta trao cúp, hãy nhớ rằng nếu là những người thua cuộc thì các bạn thậm chí chẳng được chạm tay vào chiếc cúp – các bạn sẽ đi ngang qua nó thôi, cùng với những tấm huy chương cho đội thua, và biết rõ những kẻ đang đi ngay sau mình lúc đó sẽ bước đến nâng cao cúp vô địch."

Đối với các cầu thủ, cách thức gửi thông điệp cũng có thể có hiệu ứng đáng kể. Tuy từng mang tiếng là khó tính với cầu thủ, tôi thấy mình hiếm khi mất bình tĩnh (đặc biệt là những năm về sau này) trong các trận đấu khó khăn, khi đội bóng thi đấu không tốt. Trong những lúc như vậy, điều quan trọng là phải giữ bình tĩnh và đưa ra những chỉ đạo thật chính xác. Đôi khi, Mick Phelan nhắc tôi rằng đến lúc phải khiển trách tất cả mọi người, đặc biệt là các cầu thủ mới, nhưng cơn giận dữ nhanh chóng mất tác dụng. Ngược lại, khi chúng tôi đang dẫn bàn, thì lúc giải lao giữa hai hiệp tôi thường chỉ đạo với giọng hơi lớn một chút để đảm bảo rằng các cầu thủ chơi tập trung và không cho phép biểu hiện tự mãn ngấm vào đội. Tôi cũng muốn họ ghi nhớ rằng càng ghi nhiều bàn thắng càng tốt trong trường hợp toàn bộ mùa giải có thể được quyết định bởi hiệu số bàn thắng bại. Ngược lại, sự im lặng cũng có thể có hiệu quả giao tiếp như bất cứ phương pháp nào khác. Đôi lúc, sau khi chúng tôi nhận được kết quả xấu, tôi sẽ hoàn thành những lời phải nói với các cầu thủ rồi sau đó ngồi xuống băng ghế dài và không nói gì thêm. Sự tĩnh lặng tiếp theo có lẽ còn hiệu quả hơn so với bất cứ lời nào tôi nói.

Cho dù khán giả chỉ là một người hay 75.000 người thì bạn vẫn cần phải sắp xếp tư duy của mình cho mạch lạc, biết phải nhấn mạnh những gì và rồi

đơn giản là cứ nói ra. Trong các cuộc họp của đội bóng, điều quan trọng là phải duy trì sự giao tiếp qua ánh mắt và nhìn thẳng về phía các cầu thủ, vì như thế sẽ tăng thêm *trọng lượng* của quá trình chuyển tải thông điệp (tuy tôi vẫn cố gắng không nhìn chằm chằm vào những ai mà tôi cảm thấy họ có thể lúng túng vì ánh mắt của tôi!). Một số huấn luyện viên đi vào phòng thay đồ trong giờ nghỉ giữa hai hiệp cùng với một xấp giấy ghi chú. Khi nói chuyện với các cầu thủ, họ sẽ sử dụng các mảnh giấy này để gợi ý, nhắc nhở. Tôi không cho đây là một cách giao tiếp hiệu quả, vì nếu am hiểu và kiểm soát được chủ đề thì bạn không cần đến những mẩu giấy nho nhỏ đó! Không có cầu thủ nào tin rằng ông thầy của họ đang nắm vững nội dung hay là người biết rất rõ điều mình đang nói, nếu ông ta cứ phải dùng đến các tờ ghi chú. Tôi tin vào trí nhớ và sự đánh giá của riêng mình, và theo cách đó, trong khi đang nói chuyện với các cầu thủ, tôi vẫn có thể duy trì giao tiếp bằng mắt. Tất nhiên tôi biết là đôi khi mình có một số sai lầm trong truyền đạt, chẳng hạn bỏ sót một trường hợp thay đổi hướng bóng hay một lỗi nào đó, nhưng xét chung thì những cái nhỏ nhặt ấy không phải là vấn đề. Thông điệp, cách kiểm soát và chuyển tải thông điệp đó mới tạo hiệu ứng mạnh mẽ. Mỗi người đều có phong cách riêng, nhưng dùng các mẩu giấy ghi chú khi cố gắng tạo động lực cho mọi thành viên sẽ không phải là cách của tôi.

Nếu muốn gửi đi một thông điệp riêng, tôi có thể triệu tập một cầu thủ đến văn phòng của mình tại sân tập Carrington. Tôi mời cầu thủ đó lên trên lầu bằng cách gọi điện thoại vào phòng thay đồ. Tôi chắc rằng khi điện thoại reo, một số các cầu thủ đã nghĩ rằng họ sắp bị lôi vào phòng sếp để la rầy, và họ đã... không sai!

Tôi luôn chú ý đến sự tươi tắn cả về thể chất lẫn tinh thần. Tôi cẩn trọng đến mức không bao giờ nói với một cầu thủ là “Cậu trông mệt mỏi quá” ngay cả khi tôi nghĩ thế. Tôi biết rằng nếu thốt ra lời này thì anh ta sẽ ngay lập tức cảm thấy mệt mỏi. Thay vào đó tôi nói “Cậu rất mạnh mẽ, sẽ không có ai theo kịp được đâu.” Trước mỗi trận đấu, đặc biệt là tại Old Trafford, tôi luôn nhấn mạnh đến kích thước to lớn của sân vận động này – yếu tố làm nản lòng hầu hết các đối thủ; và sự cần thiết phải duy trì một nhịp độ,

cường độ và tốc độ cao. Tôi muốn ghi sâu trong tâm trí các cầu thủ rằng chúng ta sẽ vắt kiệt sức đối thủ trong 15 phút cuối của trận đấu.

Tôi thường nằm trên giường suy nghĩ về các chủ đề mới để nói với các cầu thủ, vì tôi không bao giờ muốn họ cảm thấy phải chịu đựng một bài giảng đã được nghe từ tuần trước. Một lần, sau lần đầu tiên đi xem hòa nhạc cổ điển cùng với Carlos Queiroz tại Manchester, tôi đã chia sẻ trải nghiệm đó với các cầu thủ. Họ tưởng tôi đã ngán mấy tay chơi nhạc rock, nhưng thực ra tôi chỉ cố giải thích rằng người chỉ huy dàn nhạc hôm đó – một buổi biểu diễn của danh ca Andrea Bocelli – cũng nỗ lực để có được những điều tương tự như tôi đã làm ở MU: kiểm soát, sự hài hòa, tốc độ, thời gian, nhịp điệu. Tôi biết rằng các cầu thủ chưa bao giờ nghe qua chuyện này bởi vì nó mới mẻ, nhưng tôi chắc chắn rằng thông điệp này vẫn không đến được một số người. Có một số câu chuyện về tinh thần đồng đội mà tôi biết chắc Ryan Giggs hoặc Paul Scholes đã nghe tôi kể hàng chục lần, ví dụ chuyện về đàn ngỗng Canada đông đảo có thể di chuyển hàng ngàn dặm khi chúng làm việc nhịp nhàng trong một đội hình. Những con ngỗng thay nhau bay dẫn đầu để chịu sức cản của không khí. Còn ở phía sau đội hình bay, nếu một con bị thương thì vài con khác sẽ tách khỏi bầy để chăm sóc nó. Phần tôi, tôi không đòi hỏi các cầu thủ phải bay hàng ngàn dặm đường mà chỉ yêu cầu họ chơi 38 trận bóng đá mà thôi!

Đảm bảo cầu thủ hiểu rõ vị trí của mình cũng là điều rất quan trọng. Giống như tất cả chúng ta, các cầu thủ cũng mong manh và ta rất dễ khiến họ ngộ nhận về thông điệp. Nếu không định xếp một cầu thủ chơi trong một trận đấu nào đó, tôi luôn cố gắng tìm ra một cách để giải thích. Họ sẽ lo ngại rằng họ không còn được trọng dụng hoặc tôi đã nhìn thấy người khác để thay thế. Để không xảy ra chuyện này, tôi cố gắng làm cho họ thất vọng một cách nhẹ nhàng nhưng đồng thời vẫn cảm thấy an tâm. Đôi khi lý do chỉ là tôi muốn họ nghỉ ngơi để dành cho một trận đấu khác quan trọng hơn. Tôi chịu khó giải thích *bức tranh lớn* – toàn bộ chiến dịch quan trọng hơn từng trận đấu; và rằng chúng tôi cần hoạch định phương cách chiến thắng trong mỗi trận. Trong các trận đấu quan trọng hơn tại cúp châu Âu (Champions League), sẽ có tổng cộng 24 cầu thủ cùng đi trong đoàn, khi đó

tôi sẽ cần phải giải thích cho 13 người không được đứng trong đội hình xuất phát. Tôi cố gắng để làm cho họ cảm thấy chính họ là một phần của đội bóng và rằng suy cho cùng thì toàn đội – chứ không phải là chỉ những ai trong đội hình xuất phát của một trận đấu cụ thể nào – mới là tập thể giành chiến thắng của giải vô địch hoặc đoạt cúp.

Tán gẫu với các huấn luyện viên hoặc các cầu thủ trong một nhóm tương đối nhỏ là điều dễ chịu, nhưng vấn đề sẽ khác khi nói trước đám đông. Khi bạn thành công, nhiều người có xu hướng quan tâm hơn đến những gì bạn nói. Khi lần đầu tiên làm nhà quản lý, tôi chưa bao giờ nghĩ rằng có lúc mình phải diễn thuyết trước đám đông... 75.000 người, chưa kể đến hàng triệu khán giả truyền hình – nhưng đó chính là những gì đã xảy ra sau trận đấu cuối cùng của tôi trên sân nhà Old Trafford.

Rất nhiều người đã nói với tôi rằng họ sợ hãi một cách kỳ lạ khi phải nói trước nhiều người khác. Có một số lý do khiến cho điều này chẳng hề là vấn đề với tôi. Ngay từ khi còn nhỏ tuổi, tôi đã luôn bận rộn tổ chức công việc cho nhiều người khác, và từ lâu tôi đã quen với một số hình thức nói trước công chúng, dù chưa bao giờ tôi tự tin là mình có thể diễn thuyết giỏi như phong cách Churchill[34] hoặc có những nội dung to tát như bài diễn văn Gettysburg[35]! Thời thiếu niên, tôi đã từng làm phục vụ trong cửa hàng và sau đó khi tự kinh doanh hai quán rượu của mình thì tôi cũng thường phải nói đôi điều trước khách hàng. Các bối cảnh đó đều không đòi hỏi tài hùng biện xuất sắc, nhưng tôi cho rằng đó là một trong những lý do tại sao tôi không bao giờ hồi hộp như nhiều người khác khi phải đứng lên và diễn giải cho một nhóm cùng nghe.

Tôi luôn ngạc nhiên trước cách thức vận dụng ngôn từ mà một số diễn giả xuất sắc đã thực hiện nhằm truyền đạt những tư duy của họ theo phong cách mạnh mẽ. Ở Scotland vào những năm 1960 và 1970, ai cũng biết Jimmy Reid – nhà lãnh đạo Công đoàn và là một trong những người đứng đầu Đảng Cộng sản Anh. Dù yêu hay ghét thì mọi người cũng phải thừa nhận rằng ông biết cách điều khiển sự chú ý của đám đông. Ông là một trong những diễn giả chính trị vĩ đại nhất trong thời đại gần đây – cho dù nơi diễn thuyết là các nhà máy đóng tàu của Clydebank hay những bối cảnh ít náo nhiệt hơn thế. Phát biểu tại tang lễ của ông năm 2010 tại nhà thờ giáo xứ

Govan, tôi nhớ mình có nói rằng tuy giáo dục của tôi chủ yếu là từ bóng đá, một phần kiến thức tôi đã học từ Jimmy tại thư viện Govan. Với ông, dường như ngôn từ luôn tự nhiên tuôn chảy. Bài diễn văn của ông khi được bầu làm Hiệu trưởng Đại học Glasgow năm 1971, trong đó ông kêu gọi sinh viên đoạn tuyệt với kiểu sống bế tắc, quay cuồng vì tiền bạc và danh vọng đã được in lại trọn vẹn trên *New York Times* và được xem là bài phát biểu vĩ đại nhất kể từ sau bài diễn văn Gettysburg của Abraham Lincoln.

Khi Nelson Mandela phát biểu trong dạ tiệc trao giải thưởng thể thao Laureus tại Monaco hồi năm 2000, mọi người im phăng phắc lắng nghe. Ông không nói dài, nhưng những nhận định của ông đã làm tôi dựng tóc gáy. Uy lực và ấn tượng. Bạn tôi, Hugh McIlvanney, không phải là chính trị gia mà là một cây bút thể thao vĩ đại nhất mà tôi từng gặp, cũng có cách kiểm soát ngôn ngữ thật tuyệt vời. Tôi có thể ngồi nghe ông ta cả ngày vì ông luôn nói thành từng đoạn hoàn chỉnh.

Tôi không làm ra vẻ kiểm soát được ngôn ngữ như một Reid, một Mandela hoặc một McIlvanney, nhưng là nhà quản lý bóng đá, tôi thường xuyên phải nói trước công chúng, đôi khi là một sân vận động chật cứng khán giả. Nói chuyện với các nhóm nhỏ là một cách hữu ích để thực hành nói trước đám đông khán giả lớn hơn. Những nguyên tắc chung thì vẫn vậy: bạn cần phải biết những gì mình muốn nói; suy xét kỹ cách thức chuyển tải thông điệp; và bạn phải duy trì được sự kiểm soát đối với khán giả. Nếu đã vững niềm tin, người ta có thể tìm thấy ngôn từ để diễn tả. Tôi chưa bao giờ đứng đọc nguyên văn một bài phát biểu đã được viết sẵn ra giấy, cũng chưa từng sử dụng thiết bị nhắc lời (teleprompter). Đối với tôi, điều quan trọng là lập kế hoạch những điều muốn nói, có một lộ trình trong tâm trí về những quan điểm muốn nhấn mạnh, và sau đó cố gắng giữ vững dòng chảy tư duy. Tôi ứng biến khá thoải mái, đặc biệt khi chủ đề có liên quan đến bóng đá. Thường thì tôi thành công nhưng đôi lúc cũng thất bại vì màn diễn "cương" của mình.

Năm 1974, sau 4 tháng huấn luyện cho East Stirlingshire, tôi đã trở thành huấn luyện viên trưởng của CLB St Mirren, nơi đây tôi cũng chỉ diễn thuyết theo vào bản năng. Không ai chỉ bảo tôi cách nói trước đám đông, chẳng ai

cho tôi một thủ thuật quan hệ công chúng, vậy nên tôi đã làm những gì mình nghĩ là phù hợp. St Mirren là một câu lạc bộ tại Paisley, thị trấn này đã chịu ảnh hưởng nặng nề bởi việc đóng cửa hàng loạt nhà máy bông và sự sụt giảm trong ngành công nghiệp xe hơi. Glasgow, chỉ cách đó có 10 dặm, đổ cái bóng dài che phủ Paisley, và mỗi cuối tuần thì hàng đoàn xe buýt đầy người lại lăn bánh rời đi để người ta xem các đội bóng khác như Celtic hay Rangers. Cả thị trấn như mang trong mình một mặc cảm lớn, và tôi đã quyết định lên tinh thần cho người dân và thuyết phục họ rằng câu lạc bộ bóng đá của địa phương sẽ có tương lai tươi sáng. Tôi tin rằng diễn thuyết trước công chúng sẽ có tác dụng.

Những đám đông tại St Mirren chỉ đông hơn một ca đoàn nhà thờ là cùng, vậy là một ngày cuối tuần tôi quyết định phải nói chuyện với họ bằng toàn bộ sự quyết liệt của mình. Người thợ điện của câu lạc bộ đã đặt một chiếc loa lớn lên mui xe tải và tôi, giống một chính khách đang đi thu thập những lá phiếu ủng hộ, làm một chuyến lưu diễn Paisley, micro trong tay, kêu gọi mọi người ủng hộ đội bóng của họ. Chúng tôi dừng xe tại trung tâm thị trấn, nơi đó tôi đã ca ngợi đội bóng hết lời.
Phương pháp này hiệu quả và đám đông khán giả bắt đầu đông hơn.

Tôi đã thỉnh thoảng phải nói trước công chúng từ khi làm việc ở Scotland, nhưng cấp độ của hoạt động này – và yêu cầu cân nhắc kỹ lưỡng – đã gia tăng khi tôi di chuyển về phía nam đến Manchester. CLB Manchester United có tổ chức bữa tối thiện nguyện vào mỗi thứ hai đầu tiên của tháng và đôi khi tôi cũng tranh thủ dịp này để diễn thuyết. Lần đầu tiên là một thất bại: hôm đó tôi đã cố kể một câu chuyện hài hước về nước Anh và Scotland, nhưng không khán giả nào quan tâm hưởng ứng. Tôi mong đợi một vài tiếng cười nhưng tất cả những gì tôi nhận được là sự im lặng. Kể chuyện hài là việc khó và không thể biết trước phản ứng của người nghe, và tôi hiểu lý do tại sao các nghệ sĩ hài thường đến các câu lạc bộ nhỏ để kiểm tra phần trình diễn của mình trước khi trình diễn ở những sân khấu lớn hơn hoặc trên truyền hình.

Duy trì giao tiếp bằng ánh mắt khi nói chuyện với một nhóm nhỏ là điều rất then chốt nhưng tôi luôn thấy lúng túng khi phải nhìn vào mắt của ai đó

trong lúc nói tại một gian phòng lớn. Tôi có xu hướng nhìn về phía khán giả bởi vì tôi biết rằng đứng trên bục diễn thuyết và chăm chăm nhìn vào các mẩu giấy thì chắc chắn đám đông khán giả sẽ không tập trung chú ý nữa. Tuy nhiên, tôi không bao giờ nhìn vào bất kỳ cá nhân nào. Thay vào đó, tôi nhìn vào một điểm vẩn vơ đâu đó phía cuối căn phòng, cao hơn đầu khán giả một chút.

Rất dễ lạc lối trong khi diễn thuyết nếu bạn nhìn trực tiếp vào một ai đó trong số đám đông người nghe. Eric Harrison, huấn luyện viên đội trẻ United từ năm 1981 đến năm 1998, đã gặp tình huống khốn khổ này năm 1992. Eric nhờ tôi cho lời khuyên về việc nói trước công chúng và tôi bảo ông ta cứ nhìn vào bức tường ở phía sau căn phòng và quét ánh mắt qua lại để toàn bộ khán giả đều cảm thấy mình có liên quan. Nhưng thực tế lại khác, ông ta phạm sai lầm chết người khi chỉ dán mắt vào một khán giả duy nhất, và động thái này rất tệ, đặc biệt là khi Eric phát biểu tại Liverpool, nơi đám đông bao gồm cả fan hâm mộ Liverpool lẫn Everton. Sau buổi nói chuyện, ông ủ rũ quay lại Manchester vì vị khán giả mà ông nhìn hôm đó đã làm hai điều: thứ nhất, anh ta chậm rãi đu đưa ngón tay trỏ ngang cổ họng mình và thứ hai, khi động tác đó không khiến Eric nhìn ra chỗ khác thì anh ta bắt đầu lấy khăn trắng ra vẫy. Cái khăn có tác dụng, Eric nói nhanh cho xong rồi buộc phải ngồi xuống sau đó.

Khi Ngài Matt Busby qua đời vào năm 1994, tôi được đề nghị phát biểu tại lễ tang của ông tổ chức tại nhà thờ Đức Mẹ và Thánh John thuộc địa phận Charlton-cum-Hardy gần Manchester. Đó là một sự kiện lớn, và hàng ngàn người hâm mộ United đã theo đoàn đưa tang. Nhà thờ chật cứng người. Tôi đã cầm giấy đọc diễn văn, điều tôi không thường làm, và tôi nhận được lời phê bình khắc nghiệt nhất từ bà xã Cathy của tôi. Bà nói: “Anh trông vô vọng quá. Em đã nói anh đừng bao giờ nhìn giấy đọc mà! Anh cực kỳ vô dụng khi cố gắng diễn thuyết với các mẩu giấy trong tay...”

Diễn thuyết mà không cầm giấy đọc là công việc không dành cho những người yếu tim, và đôi khi nó là sự trừng phạt dành cho tôi. Tôi từng phát biểu tại Goldman Sachs, London cách đây vài năm, và nghĩ là bài nói cũng khá thành công, nhưng Mark, con trai tôi, đã chỉ trích tôi vì nội dung “nhảy

cóc" từ điểm này sang điểm khác, đồng thời toàn bài thiếu một cấu trúc tổng thể. Từ đó tôi nhận ra rằng dù có cầm giấy đọc hay không thì vẫn luôn có một ai đó sẵn sàng công kích bạn; và theo tôi thì đó là một trong những mối nguy cơ mỗi khi bạn cất giọng tại nơi công cộng.

Viết lách

Xét từ góc độ này thì tôi chỉ có hai cách giao tiếp với tập hợp đông đảo các fan– qua báo chí hoặc các bản tin nội bộ trong ngày diễn ra trận đấu. Đâu đó cũng sẽ có cơ hội tại một bữa tối, một sự kiện đặc biệt để gửi đi một thông điệp tới những khán giả mua vé xem cả mùa bóng hoặc các nhóm cổ động viên của câu lạc bộ, nhưng những cách này cũng không cho phép tôi giao tiếp được hết với 75.000 người, chứ đừng nói đến hàng triệu người hâm mộ rải rác khắp nơi trên thế giới. Giao tiếp qua báo chí hoặc các chương trình truyền hình cũng đầy hiểm nguy. Tờ báo và kênh TV nào cũng có chương trình làm việc của riêng họ, vì thế tình trạng một thông điệp bị cắt xén hoặc đưa ra khỏi ngữ cảnh là điều rất dễ xảy ra. Tuy nhiên, tôi biết mình có thể dùng bản tin nội bộ của ngày diễn ra trận đấu như một phương tiện truyền thông để gửi thông điệp tới những người đến xem chúng tôi tại Old Trafford.

Thời tôi làm việc tại St Mirren, một nhà báo địa phương của tờ *Paisley Daily Express* tên là Stan Park vẫn ghé qua một lần mỗi tuần, và tôi sẽ nói cho anh ta những gì tôi muốn truyền đạt. Anh giúp tôi viết lại nội dung, nhưng tôi luôn duyệt lại trước khi câu chữ đến với báo chí để chắc chắn rằng Stan đã thể hiện đầy đủ những gì tôi muốn nói. Quy trình này có vẻ hiệu quả, vì vậy tôi giữ nguyên cách đó tại Aberdeen, nơi mà đôi khi tôi dùng lời văn để khích lệ những cổ động viên cất cao giọng nói hơn. Nực cười thay, mà phần nào cũng hơi nghiệt ngã, là đám đông tại Pittodrie đôi khi chỉ ồn ào hơn vì mở kẹo ra ăn chứ không phải là gào thét ủng hộ đội bóng.

Tại United, tôi đã làm việc với David Meek, một phóng viên của tờ *Manchester Evening News*. Thời gian đầu, tôi cố gắng truyền đạt một cảm giác về những *điều khả thi* tại United, vì khi tôi đến đây thì mọi người đang rất bất mãn, không chỉ vì hiệu suất thi đấu khiến câu lạc bộ dậm chân ở vị trí áp chót trong bảng xếp hạng của Giải vô địch Anh mà còn về các vấn đề sở hữu CLB.

Tôi đã sử dụng các bản tin nội bộ để chứng minh rằng, ít nhất là trong một số vấn đề nào đó, tôi cũng thông cảm với những người hâm mộ. Ví dụ, tôi

cảm thấy rằng giá vé quá cao và đã chuyển tải chính xác cảm giác này đến Martin Edwards và những vị khác trong hội đồng quản trị. Tôi cũng đã nỗ lực tạo cảm giác thân mật, vậy nên các thông tin không những chỉ liên quan đến hiệu suất thi đấu gần đây hay một bản hợp đồng mới, mà còn liên quan đến một số khía cạnh nhẹ nhàng hơn của câu lạc bộ. Đôi khi tôi cũng vinh danh một cựu cầu thủ đã qua đời, hoặc một số bạn hữu, như Douglas Smith chẳng hạn, người từng sáng lập và điều hành một trong những câu lạc bộ đầu tiên của tôi, Drumchapel Amateurs, hay Sean Fallon, trợ lý huấn luyện viên của Celtic. Người ta không muốn xem những điều hiển nhiên. Họ muốn đọc được cái gì đó khác lạ và tìm hiểu về những bất ngờ.

Hồi còn ở Aberdeen, tôi đã xuất bản quyển sách đầu tiên của mình với tựa đề *A Light in the North*[36]. Tôi viết chỉ để kiếm thêm chút tiền nhuận bút, nhưng đây cũng là sự mô tả cụ thể về khoảng thời gian của tôi tại câu lạc bộ và sách ra đời trong niềm hân hoan chiến thắng của Aberdeen sau khi vô địch Scotland năm 1985. Cuốn sách đầu tiên mà tôi thực sự quan tâm chú ý là *Managing My Life*[37], ra đời vào năm 1999 sau khi United giành "cú ăn ba". Tôi đã hợp tác với Hugh McIlvanney trong việc này và thấy đây quả là một trải nghiệm đầy thú vị. Đó là khoảng thời gian tôi khá bận rộn và chỉ tranh thủ viết vội những suy nghĩ và kỷ niệm của mình khi rảnh rỗi. Cuối cùng tôi trao cho Hugh trên 200.000 mẩu ghi chép, được viết trên đủ loại giấy khác nhau. Ông sắp xếp tất cả chúng lại và kết thành một tác phẩm văn chương, nhưng tôi mới là người thưởng thức được hương vị tuyệt vời nhất – và cảm thấy niềm an ủi – khi hồi tưởng lại những năm tháng tuổi thơ tôi, khi kể lại giai điệu của không gian và thời gian khi tôi trưởng thành.

Những ghi chép có ý nghĩa nhất của tôi có lẽ là những gì ngắn gọn nhất – ghi chú hoặc nội dung hồi âm cho các thư từ vẫn thường tràn ngập văn phòng. Các bạn hãy nhớ rằng phần lớn thời gian tôi làm huấn luyện viên đã diễn ra trước thời đại của email và tin nhắn điện tử, do đó tôi chủ yếu hồi đáp bằng các tấm thiệp hoặc thư từ. Là người lãnh đạo của United, tôi cảm thấy người ta trông đợi mình, tùy từng dịp, gửi thông điệp chia buồn hay chúc mừng hoặc chỉ để cảm ơn ai đó đã gửi ý kiến đóng góp đến văn phòng. Và mỗi năm tôi gửi đi khoảng... 2.000 tấm thiệp Giáng sinh. Mọi người có thể hỏi: tại sao không dùng chi phí đó để dành cho việc thiện nguyện? Nghe

cũng khá hợp lý, nhưng lý do của tôi khi gửi thiệp là để cho mọi người biết rằng tôi đang nghĩ đến họ.

Cũng đúng vì lý do đó mà tôi rất muốn nhận được thiệp Giáng sinh...

Trả lời

Không có nhiều nhiệm vụ mà tôi phải chịu sức ép lớn hơn so với những nhà lãnh đạo khác, tuy nhiên đối phó với báo giới có lẽ là một mảng thực sự gay cấn đối với tôi. Ngày nay, có lẽ chỉ những nguyên thủ của các quốc gia lớn nhất thế giới mới nhận thấy mình đứng trước một số lượng micro và máy ảnh nhiều hơn so với nhà quản lý bóng đá của một trong những đội bóng tốt nhất châu Âu. Thật buồn cười khi các chính khách, đặc biệt là đang lúc vận động tranh cử, đều quyết liệt giành lấy sự hiện diện trên mặt báo. Có rất nhiều lúc tôi chỉ mong.... điều ngược lại, rằng các phóng viên sẽ buông tha để tôi có thể tập trung vào công việc của mình. Nếu United giành chiến thắng, chúng tôi chỉ được nhắc đến trong trang sau của tờ báo, nhưng nếu thua, người ta sẽ lôi chúng tôi lên ngay trên trang nhất!

Đối phó với báo giới Scotland là một việc khá giản đơn. Tại East Stirlingshire thời 1974, tất cả những gì tôi phải làm là nói chuyện với một phóng viên trẻ đến từ *Falkirk Herald*, tờ báo này có số lượng phát hành khoảng 40.000 bản. Sân vận động của thành phố Aberdeen chỉ thuần túy là nơi đá bóng; chúng tôi thậm chí không có một phòng họp báo chuyên dụng. Tôi đã từng trả lời phỏng vấn sau trận đấu ngay tại hành lang sân vận động Pittodrie.

Manchester United lại là một vấn đề khác, vì câu lạc bộ này thu hút các phóng viên địa phương và quốc gia đến từ các ngành báo chí, truyền hình và đài phát thanh, và – trong thập kỷ vừa qua – một tập hợp ngày càng đông đảo các blogger thường xuyên cập nhật tình hình của United, hoặc hàng trăm nhà báo quốc tế xuất hiện trước mỗi trận đấu quan trọng, và tin tức của họ gần như ngay lập tức được chuyển đến hàng chục triệu người trên toàn thế giới. Tại Old Trafford, họ thậm chí đặt máy ảnh, micro và thiết bị ghi hình ngay trong đường hầm của các cầu thủ, một số dùng để đáp ứng nhu cầu của chính câu lạc bộ về nội dung trang web, kênh truyền hình, đài phát thanh, tạp chí và các chương trình trong ngày diễn ra trận đấu. Sau mỗi trận đấu định kỳ, tôi thường có 3-4 cuộc trả lời phỏng vấn truyền hình.

Trong vài năm cuối cùng của tôi tại M.U, một lời nhận định bình luận tại cuộc họp báo – hay thậm chí là đoạn phim quay lén từ một điện thoại di

động cá nhân – sẽ nhanh chóng được chuyển đến các tờ báo và tạp chí, lên Sky Sports News, vào vô số blog bởi các phần mềm ứng dụng ngày càng nhiều. Đây chỉ là một ví dụ cho thấy bóng đá không bao giờ là đủ đối với thế giới này. Cú đá "kung-fu" khét tiếng của Eric Cantona tại Crystal Palace vào năm 1995 đến nay đã thu hút được hơn 2 triệu lượt xem trên YouTube. Tất cả dồn cho một sự kiện đã xảy ra 20 năm trước đây – lúc đó thậm chí nhiều fan bóng đá bây giờ còn chưa ra đời! – và 10 năm trước khi chúng ta có YouTube.

Từ lâu, tôi đã hiểu báo chí bị hút về thị hiếu đám đông và những gì giúp tăng doanh thu của tờ báo hay cải thiện thứ hạng của kênh truyền hình, ngay cả khi một số điều được công bố đôi khi không mấy liên quan đến thực tiễn. Thật dễ có được nhiều độc giả và khán giả khi viết hoặc nói về những chủ đề được đa số quan tâm. Báo chí sẽ không dành nhiều thời gian viết về một công nhân ngành thép bị mất việc làm hoặc một anh chàng trong một trung tâm cuộc gọi (call centre) bị sa thải vì tình trạng suy thoái. Những điều này không có nghĩa lý gì đối với công chúng nói chung. Nhưng bóng đá thì khác!

Khi tôi gia nhập Rangers, huấn luyện viên trưởng khi đó là Scot Symon đã không có thời gian dành cho báo giới. Ông ta không tiếp đón họ. Một lần Rangers sắp thi đấu với Sparta Rotterdam trong một giải cúp châu Âu, sương mù dày đặc che khuất tầm nhìn. Một nhà báo đã gọi điện để hỏi Scot liệu trận đấu có diễn ra hay không và câu trả lời là "Miễn bình luận". Hãy tưởng tượng nếu trong bối cảnh ngày nay mà bạn đáp lời như thế thì điều gì sẽ xảy ra?

Ron Atkinson, người tiền nhiệm của tôi tại MU lại có một cách tiếp cận khác. Tôi nghĩ rằng ông đã tiếp chuyện báo giới hằng ngày trong tuần, và có lẽ đúng hơn là mỗi ngày của cả năm, bởi vì tôi cá là ông nhận điện thoại cả trong những ngày chủ nhật. Ron cũng cho phép báo chí đến gần các cầu thủ nơi sân tập. Ron là một cá tính lớn và hướng ngoại, ông ưa thích sự tương tác với báo chí, nhưng cách tiếp cận của ông không giống cách của tôi. Trước tiên, tôi không biết phải nói về cái gì nếu cứ gặp báo giới liên tục mỗi ngày. Tôi có thể trao đổi về thời tiết hay loại rượu vang mà tôi uống tối qua,

nhưng các chủ đề mới mẻ của tôi sẽ nhanh chóng cạn kiệt – ít nhất là những thứ liên quan đến United. Cũng còn vấn đề lớn hơn, đó là tôi không muốn báo giới cứ thăm hỏi tôi mỗi ngày, yêu cầu tôi trả lời tất cả các loại câu hỏi vô nghĩa đến mức tôi phải thốt ra một cái gì đó màu mè hoa lá, dựa trên điều đó họ bịa ra một câu chuyện không có thật. Tôi tức khắc loại bỏ tất cả các cuộc họp ngắn hằng ngày và hạn chế các cuộc gặp gỡ báo chí cho đến ngày trước trận đấu và ngay sau trận đấu. Cuối cùng, các buổi gặp đó cũng chỉ lãng phí thời gian sau khi các nhà báo xuất sắc đều bỏ qua chúng và quay sang tìm các cầu thủ để phỏng vấn. Sau một trận đấu tại Tottenham hồi đầu những năm 2000, tôi bước vào phòng họp báo khi tất cả các nhà báo lớn đều đang trong đường hầm để cố gắng khai thác các cầu thủ. Phòng họp chỉ lèo tèo vài tay trợ lý phóng viên còn trẻ măng. Chỉ phí thời gian thôi.

Các cuộc tiếp xúc báo giới, dưới rất nhiều dạng thức, đều có trọng tâm là sự kiểm soát. Không khó kiểm soát được tình hình khi bạn phát hành một thông cáo báo chí hoặc một đoạn video được dàn dựng từ trước – có thể chỉnh sửa từng từ ngữ, từng khung hình. Nhưng việc này sẽ khó khăn hơn trong một cuộc họp báo, hoặc nếu bạn bị "phục kích" tại sân bay khi người ta đang tìm kiếm từng kẽ hở trên bộ áo giáp của bạn. Báo chí muốn bắt được những sai sót nhỏ nhất. Các phóng viên chờ đợi một lời nói hớ, còn các gã quay phim cũng giống như bọn thợ săn luôn sẵn sàng bấm máy ngay khi bạn mím môi hay nhăn mặt.

Các nhà lãnh đạo của Bắc Triều Tiên hay Cuba có thể kiểm soát được nền báo chí của họ, nhưng sẽ dứt khoát là ảo tưởng hão huyền khi nghĩ rằng có một ai đó ở nước Anh cũng có thể làm điều tương tự.

Jock Stein, huấn luyện viên trưởng của CLB Celtic và đội tuyển Scotland, lại có kỹ thuật riêng. Ông dường như biết mọi thứ về các nhà báo thường đưa tin về Celtic, kể cả việc ai đó có vấn đề với bia rượu hoặc đam mê cờ bạc. Ông ta biết tất cả những sai sót và điểm yếu của họ. Ông hiểu họ là ai và họ cũng biết điều đó. Tôi chắc chắn rằng nhiều người trong số những nhà báo này phải cẩn trọng suy nghĩ trước khi viết bất cứ điều gì có thể gây rắc rối cho Jock.

Tuy có quan hệ bạn bè với một số phóng viên đưa tin về M.U như Glenn Gibbons, Bob Cass và Hugh McIlvanney cũng như tin cậy một số phóng viên khác, tôi chưa bao giờ có mối quan hệ dễ dàng với báo giới theo kiểu mà Jock đạt được. Họ thường xuyên bị tôi công kích, và thỉnh thoảng thì một ai đó còn bị tôi phê phán gay gắt vì nội dung anh ta đã viết. Các phóng viên thường đổ lỗi cho ban biên tập của mình, nhưng nếu bạn là nạn nhân của sự xuyên tạc thì lời biện hộ đó cũng vô nghĩa thôi! Tôi luôn kiên định với các điều kiện của chính mình trong khi giao tiếp với báo giới và cố kiểm soát các thông điệp mà chúng tôi muốn phổ biến ra ngoài bằng tất cả khả năng của tôi. Điều này xoay quanh việc trả lời câu hỏi, hay chính xác hơn là không trả lời một số câu hỏi. Nếu các phóng viên tấn công tôi với hàng loạt câu hỏi về những chấn thương hoặc đội hình cho trận đấu sắp tới, tôi sẽ thay đổi chủ đề hoặc, tùy thuộc vào tâm trạng của tôi, trả lời huỵch toẹt ra rằng "đó không phải là việc của các ông!". Nhà báo không làm chủ tọa cuộc họp báo, mà chính tôi mới là người dẫn dắt.

Điều quan trọng là phải nhớ rằng các phóng viên không phải luôn luôn đặt câu hỏi của chính họ. Thông thường, họ cài vào các chủ đề do người khác đề xuất. Các phóng viên bóng đá có quan hệ chặt chẽ với nhiều người đại diện của cầu thủ – đây mới là nhóm người quan trọng hơn. Phóng viên dựa vào những người đại diện này để có thêm chút thông tin về các cầu thủ họ đang làm đại diện. Vì vậy khi một người đại diện muốn phát động một cuộc chiến mua bán cho thân chủ, anh ta dễ dàng cài vào một câu hỏi trong cuộc họp báo bằng cách nhờ một phóng viên thân quen hỏi xem liệu chúng tôi có quan tâm đến một cầu thủ cụ thể nào không.

Khi thấy các nhà báo hoặc hãng tin tức lạm quyền, tôi dừng trả lời ngay. Luôn luôn còn rất nhiều người khác muốn thế chỗ để đặt câu hỏi. Sau hàng loạt các tranh cãi với hãng thông tấn BBC, tôi đã từ chối trả lời bất kỳ phóng viên nào của họ, không xuất hiện trên bất cứ chương trình phát thanh, truyền hình nào của họ trong 7 năm. Ngoài ra, cũng có một vài phóng viên quấy rầy tôi và làm tôi phiền lòng, nên trong những năm qua, tôi buộc phải tuyên bố cấm cửa đối với hơn 20 nhà báo đã "sáng tác" ra những câu chuyện nào đó. Tôi đơn giản là không chấp nhận điều này – tôi đã dành

cho họ cơ hội để sửa sai; nếu họ không sửa thì tôi đành từ chối tiếp đón họ sau đó. Glenn Gibbons là một nhà báo người Scotland, lớn lên trong cùng một khu vực của Glasgow như cha tôi. Dù sau này đã trở thành một người bạn tôi và cuối cùng được tôi tin tưởng nhưng trước kia tôi từng cấm cửa anh ta rất nhiều lần. Glenn luôn cố gắng tranh thủ bản năng của tôi một cách hiệu quả hơn bằng cách hỏi rằng, “Cha của ông sẽ nghĩ như thế nào về ông khi ông từ chối một thanh niên đến từ khu Cowcaddens?” Thỉnh thoảng, tôi còn chán ghét cả chương trình MUTV, kênh bóng đá riêng của United, và có nhiều dịp khi đang cần nghỉ xả hơi tôi tạm ngừng trả lời phỏng vấn trên MUTV trong 1-2 tuần...

Thật khó để kiểm soát cảm xúc của mình, đặc biệt là nếu bạn trải qua một hành trình khó nhọc hoặc một cầu thủ đã làm chuyện gì đó nông nổi và toàn đội bóng đều bối rối. Tôi luôn cố gắng nhận thức một thực tế rằng các nhà báo và người săn ảnh sẽ được trả tiền nhiều hơn nếu họ chú ý đến ngôn ngữ cơ thể và lời nói của tôi. Paul Doherty, quản lý chuyên mục thể thao cho kênh truyền hình Granada Television, khuyên tôi luôn luôn xoa mặt trước khi tham gia mỗi cuộc họp báo: để sắc diện tươi sáng và vui vẻ, không thể hiện một chút căng thẳng nào. Ông nói rằng tôi đã thể hiện quá nhiều lo lắng trong khi họp báo và hướng dẫn tôi, “Dửng dưng vô cảm mà đi họp, không có bất cứ biểu hiện gì trên gương mặt. Nếu bạn cứ thẳng ruột ngựa thì báo giới sẽ tiêu hết. Tất cả họ đang tìm kiếm một điểm yếu.” Tôi khắc ghi điều này, và trước khi bước vào một cuộc họp báo tôi luôn luôn xoa mặt. Tuy nhiên, giữ được nét vô cảm là chuyện “nói dễ hơn làm”, và tôi nhớ đến phong cách phi thường của Tổng thống George W. Bush khi ông vẫn duy trì một vẻ mặt hoàn toàn trầm tĩnh sau khi được thông báo về các cuộc tấn công ngày 11 tháng 9. Tổng thống khi đó đang dự giờ một lớp tiểu học, trước cả “quân đoàn” báo giới Washington. Tôi không nghĩ rằng mình có thể làm được điều tương tự. Bất chấp cố gắng thế nào đi nữa, cảm xúc và ngôn ngữ cơ thể của tôi vẫn thay đổi tùy thuộc vào hoàn cảnh. Nếu mọi thứ xấu đi, không nhăn mặt hay mím môi chặt là điều quá khó, và ngược lại khi chúng tôi vừa vượt qua đối phương, điều quan trọng là không để thể hiện sự quá tự tin hay tự mãn. Dù trong tình huống nào đi nữa thì tôi luôn ý thức được rằng một không khí tự tin phải vừa đủ cho nhóm quan trọng nhất – đó

là các cầu thủ. Tôi cũng luôn nhớ đến một lời khuyên khác của Paul Doherty dành cho tôi, "Bạn phải thoát ra khỏi mọi cuộc họp báo mà không bị tổn thương."

Đôi lúc tôi cũng buồn rầu đành chọn giải pháp là không đối mặt với báo giới vì e ngại rằng tôi sẽ nói điều gì đó về trọng tài hoặc trợ lý trọng tài, rồi lại gây rắc rối với các bên có thẩm quyền liên quan. Khi United thua trận lượt về vòng 1/16 Champions League trước Real Madrid hồi tháng 3-2013 vì những quyết định kỳ lạ của trọng tài Cüneyt Çakir (phạt thẻ đỏ Nani vì phạm lỗi với một cầu thủ đối phương mà Nani thậm chí còn không nhìn thấy) thì tôi đã không kiềm chế được cảm xúc. Tôi biết các nhà báo đang đợi trong phòng họp sẽ giống như hàng trăm dũng sĩ đấu bò đang vẫy áo choàng đỏ để mời gọi chú bò tót là tôi, và tôi không được phép mạo hiểm lao vào một cái nào trong số đó. Thay vào đó, tôi đã cử Mick Phelan để xử lý những gì liên quan đến quyết định vô lý của trọng tài. Tôi biết trong cái đêm đặc biệt đó, tôi rất có thể phá vỡ quy tắc của riêng mình và phạm những sai lầm nghiêm trọng khi đích thân trả lời các câu hỏi.

Có lẽ là may mắn khi tôi không phải tranh đấu với truyền thông xã hội trong hầu hết con đường sự nghiệp. Các đoàn người hâm mộ khổng lồ của United trên Twitter, Facebook hay Instagram đông đảo hơn những fan đang theo dõi câu lạc bộ qua tờ *Sun* hoặc *Daily Mirror*. Tôi dám cược rằng các huấn luyện viên trẻ thậm chí có thể bắt đầu dần dần phớt lờ các tờ báo lớn, bỏ qua các cuộc họp báo quy mô chính thống và chỉ giao tiếp trực tuyến với người hâm mộ. Họ nói rằng bạn cần một lớp da dày để đối phó với những kẻ lạm dụng Twitter, nhưng – mặc dù vấn đề có thể đến từ nhiều hướng – ngoài các ngôn từ không mấy sạch sẽ thì mạng xã hội không tệ hơn những gì một huấn luyện viên trải nghiệm được từ các chuyên gia báo chí và truyền hình. Ít nhất là các mạng xã hội vẫn mang đến một cơ sở nền tảng để kiểm soát chính xác các thông điệp mà bạn muốn truyền đạt, và chúng là một cách để trả lời câu hỏi, ngay cả khi đôi khi gây ra phản ứng dữ dội bất ngờ. Bất chấp sự đối xử tàn nhẫn đối với báo giới, bất kể có bao nhiêu câu hỏi mà tôi không trả lời, có lẽ tôi vẫn là người cảm thấy nặng nề hơn bất kỳ nhà báo nào sau mỗi trận thua. Nếu tôi để thua một trận thì điều đó ảnh

hưởng đến tôi nhiều hơn bất cứ ai khác. Các tay nhà báo có thể nộp bài viết của họ rồi ghé vào quán rượu. Còn tôi phải tìm ra nguyên nhân thất bại và bắt đầu sửa chữa sai lầm.

Sau khi nghỉ hưu, tôi quan sát cách thức mà các huấn luyện viên khác xử lý các cuộc họp báo. Tôi yêu thích điều này bởi vì tôi muốn biết mình có thể giúp họ ở những điểm nào. Đôi khi tôi gọi điện thoại cho một trong số họ để chia sẻ đôi lời khuyên. Mùa trước, khi Leicester City đang nằm trong nhóm cuối bảng ở Premier League, tôi đã gọi điện cho huấn luyện viên Nigel Pearson và nói rằng ông ta trông quá thoải mái và tự tin. Tôi đưa ra lời khuyên rằng Nigel nên thể hiện sự quan tâm mà không thể hiện sự yếu đuối, dễ bị tổn thương. Ngược lại, khi tôi nói chuyện với Sean Dyche, huấn luyện viên CLB Burnley và cũng đã có một mùa giải khó khăn, tôi đã cố gắng trấn an ông này. Sean, luôn có chút hài hước với người phỏng vấn, nhắc lại sự khó khăn dành cho đội ngũ của ông khi đó, và – trong khi thừa biết vị trí của Burnley trong bảng xếp hạng – ông ta lại cố thể hiện một cảm giác tự tin. Mùa giải trước, tôi cũng dựa vào trải nghiệm của chính mình để tự động gửi đến Alan Pardew một số lời khuyên trước khi ông này rời Newcastle United để đảm nhận vị trí lãnh đạo tại Crystal Palace. Tôi hỏi "Chuyện gì đang xảy ra với anh vậy? Anh đã không tranh luận với bất cứ ai nữa, đã ngưng đối đầu, đã buông xuôi. Nếu muốn giữ công việc của mình, anh hãy làm đúng như là Alan Pardew vậy." Ông ta gọi điện lại cho tôi một vài tuần sau đó và nói "Cảm ơn." Nhưng tôi không cần Pardew phải cảm ơn, vì tôi hiểu công việc của người huấn luyện viên trưởng là khó khăn như thế nào. Tôi luôn sẵn lòng giúp đỡ các đồng nghiệp của mình.



LÃNH ĐẠO, CHỨ KHÔNG QUẢN LÝ

Chủ sở hữu

Với huấn luyện viên trưởng, quyền lực và việc kiểm soát phụ thuộc vào việc giành được sự tin cậy của những người trao quyền cho họ. Không người sếp nào có cơ hội thành công nếu những người được cho là dưới quyền ông ta vẫn cảm thấy rằng vị trí của sếp thật bấp bênh. Trong bóng đá, người trao quyền là các chủ sở hữu câu lạc bộ. Nếu các chủ sở hữu thể hiện rõ sự tin cậy và hỗ trợ dành cho huấn luyện viên trưởng, họ làm cho công việc của huấn luyện viên trưởng dễ dàng hơn rất nhiều. Khi tôi ứng tuyển vào vị trí huấn luyện viên đầu tiên trong đời, một công việc bán thời gian tại CLB East Stirlingshire, tôi đã quá háo hức đặt chân lên chiếc thang quyền lực đến mức chẳng chú ý đến các điều kiện của câu lạc bộ hay những nhân vật nắm giữ hầu bao. Thời gian trôi qua, tôi nhanh chóng biết được tầm quan trọng của việc thấu hiểu người / nhóm người mà mình phải báo cáo và chịu trách nhiệm giải trình trước họ.

Hầu hết chúng ta không nghĩ về bản chất của bên sử dụng lao động, tức là người chủ, hoặc phong cách và bầu không khí mà họ nuôi dưỡng bên trong tổ chức của họ. Điều này thực sự quan trọng trong bóng đá, nơi mà các vị chủ sở hữu "xấu xa" vẫn rải rác khắp nơi. Tôi có thể kể ra vô số lợi ích của một tình trạng sở hữu ổn định lâu dài, với sự sẵn sàng thực hiện các khoản đầu tư cần thiết nhằm tạo ra một tổ chức mạnh mẽ sống động. Đó là một nền tảng vô giá cho việc quản lý và huấn luyện trong bất cứ giai đoạn nào. Tôi đã đọc khá nhiều về Warren Buffett và tập đoàn Berkshire Hathaway, và tôi cho rằng tất cả những người chủ sở hữu đều nghĩ về sự thịnh vượng lâu dài của công ty nhiều hơn so với vị CEO của một công ty niêm yết công khai: CEO thường chỉ quan tâm đến việc các nhà quản lý quỹ đầu tư sẽ "siết" ông ta đến mức nào nếu mức thu nhập doanh nghiệp trong quý tiếp theo là một kết quả đáng thất vọng. Nếu bạn làm việc cho các chủ sở hữu hoặc các cổ đông chỉ biết nghĩ đến những thành quả ngắn hạn thì tất cả mọi bên liên quan đều bị cuốn vào một vòng xoáy đau khổ triền miên. Điều này rất đúng trong bóng đá.

Các huấn luyện viên trưởng trong bóng đá nên tìm kiếm một phiên bản Warren Buffett đã được hiệu chỉnh cho riêng mình – chỉ quan tâm đến dài

hạn; cung cấp nguồn tài chính cần thiết để xây dựng đội bóng; không can thiệp vào công tác quản lý hằng ngày; sẵn sàng hiện diện khi cần đến; và hiểu rõ là công việc của mình chỉ gồm việc đưa ra 2 quyết định. Quyết định thứ nhất là liên quan đến việc thay thế vị huấn luyện viên trưởng – hay CEO; quyết định thứ hai là bán câu lạc bộ. Thật không may, những người chủ sở hữu như vậy hầu như không thể tìm thấy trong bóng đá, và vấn đề dường như còn trở nên trầm trọng hơn với cách thức mà giới chủ sở hữu, trong vòng 50 năm qua, dần dần chuyển từ doanh nhân địa phương thành các tay đầu sỏ chính trị tại nước ngoài, thành tiểu vương Ả Rập (sheikh) và nhà quản lý quỹ đầu tư phòng vệ (hedge fund), theo đuổi những món lợi ích từ ngành truyền hình mà hiện nay đang tràn ngập Premier League.

Về phần mình, giới chủ sở hữu cần phải hiểu rằng bóng đá rất khác so với các lĩnh vực kinh doanh mà họ đã điều hành và tận hưởng những thành công. Các câu lạc bộ bóng đá không phải là chuỗi siêu thị, ngân hàng hoặc hệ thống bán sỉ các sản phẩm điện tử.

Bóng đá là ngành giải trí trực tiếp, được tiến hành trên quy mô vô cùng lớn. Với cùng một mức độ tin cậy như nhau, bạn có thể cam kết sản xuất được chiếc điện thoại hoặc lưỡi dao cạo chứ không thể chắc chắn mang về một chiến thắng trên sân bóng, bởi vì tất cả mọi thứ xoay quanh hiệu suất của các cá nhân và những ảnh hưởng ngẫu nhiên của cảm xúc, cơ hội và chấn thương. Bất kỳ người chủ sở hữu nào cũng cần phải thực tế. Một fan hâm mộ nhiệt tình có thể đến sân vận động xem từng trận đấu để mong đợi một chiến thắng, nhưng chủ sở hữu phải vững vàng và chắc chắn hơn nhiều.

Từ khi tôi đến với Manchester United và nghỉ hưu vào năm 2013, tổng số 48 câu lạc bộ đã tham gia Premier League đã có tất cả 267 huấn luyện viên trưởng (không tính các huấn luyện viên tạm quyền). Điều này khiến bạn tự hỏi tại sao một số câu lạc bộ cứ bận tâm chuyện thanh toán cho huấn luyện viên trưởng. Khi bắt đầu mùa giải 20142015, số trận đấu mà Arsène Wenger tham gia trong vai trò huấn luyện viên trưởng trong khuôn khổ Premier League gần bằng tổng số trận của tất cả những người đồng nhiệm của ông cộng lại. Nói cho vui thì chức danh đích thực của người đứng đầu các đội

bóng hiện nay tại Premier League lẽ ra nên là “huấn luyện viên trưởng tạm thời”.

Trong thời gian tôi làm việc tại United, câu lạc bộ Chelsea đã sử dụng tổng cộng 13 huấn luyện viên trưởng, trong khi con số này tại Manchester City là 14 (cả hai trường hợp trên đều không tính đến những người tạm quyền). Tôi sẽ không ngạc nhiên vì Chelsea đã chi trả tới 40 triệu bảng Anh để thanh toán cho các huấn luyện viên bị sa thải. Và Chelsea và Manchester City hoàn toàn không là những trường hợp cá biệt. Giải Premier League có vô số các minh chứng thực tiễn cho thấy việc tuyển dụng tồi. Hãy lấy tình huống của Liverpool vào năm 2010 sau khi họ sa thải Rafael Benítez. Các chủ sở hữu đưa mắt nhìn quanh rồi “kết” Roy Hodgson, người vừa đưa Fulham vào chung kết cúp UEFA. Liverpool tuyển dụng Roy và sau 6 tháng thì sa thải ông này. Tôi không chắc tình hình ở châu Âu có khá hơn hay không. Bayern Munich đã 14 lần thay đổi huấn luyện viên trưởng trong thời gian tôi làm việc tại MU (cũng không bao gồm những người tạm quyền), mặc dù có một số huấn luyện viên trưởng từng ra đi rồi sau đó lại quay về chính câu lạc bộ này. Hoàn toàn ngớ ngẩn, vì rằng không có bằng chứng nào cho thấy việc sa thải huấn luyện viên thường xuyên sẽ mang lại kết quả tốt đẹp hơn.

Những năm trước đây, thời gian gắn bó với câu lạc bộ của huấn luyện viên bóng đá thường dài hơn – có lẽ bởi vì các chủ sở hữu là những người đến từ các cộng đồng địa phương và cam kết nhiều hơn với sự thành công và ổn định trong dài hạn của câu lạc bộ, chứ không giống như phần nhiều giới chủ ngày nay. Hiển nhiên là MU đã có Matt Busby làm huấn luyện viên trưởng trong 25 năm từ 1945 đến 1969 (sau đó ông còn quay lại vào giai đoạn 1970-1971); Joe Harvey huấn luyện Newcastle trong 13 năm từ 1962 đến 1975; Arsenal có Herbert Chapman trong vòng 9 năm từ 1925 đến 1934, và người kế nhiệm George Allison cũng đã làm việc 13 năm từ 1934 đến 1947. Scot Symon phục vụ tại Rangers trong 13 năm (1954-1967) trong khi người tiền nhiệm của ông là Bill Struth đạt kỷ lục về thời gian làm việc phi thường: 34 năm (1920-1954).

Không có gì mang lại sự yên tâm nhiều hơn cho một huấn luyện viên trưởng bằng cảm giác nhận được sự hỗ trợ của ông chủ. Điều này cũng đúng đối với những người trẻ tuổi mới lần đầu đi làm tại nấc thang dưới cùng trong một tổ chức, và cũng đúng đối với trường hợp của một người nhận vị trí lãnh đạo muốn biết rằng mình được hậu thuẫn từ phía hội đồng quản trị. Sếp có thể tạo ra bạn hoặc xóa bỏ bạn. Tôi đã học được điều này khi làm huấn luyện viên trưởng tại Aberdeen dưới thời Dick Donald. Món quà lớn nhất của ông chính là sự tin cậy đúng đắn vào năng lực của tôi.

Điều này đặc biệt đúng trong năm đầu tiên tôi đến với câu lạc bộ, khi đó chúng tôi đã trải qua một khoảng thời gian bất ổn. Tôi đã phải đối phó với những di sản của người tiền nhiệm Billy McNeill, ông này đã chuyển qua huấn luyện CLB Celtic và trong quá khứ ông rất được lòng các cầu thủ. Hồi tháng 3-1979, tôi đã cảm thấy khá thất vọng sau khi Aberdeen bị Rangers đánh bại 2-1 trong trận chung kết cúp Liên đoàn Scotland. Một số cầu thủ đã không giấu giếm sự thật rằng họ thích người tiền nhiệm của tôi hơn, và tờ báo địa phương *The Press and Journal* đã đặt dấu hỏi về khả năng của Ferguson. Tôi nói tất cả với Dick, và ông trả lời "Tôi tuyển dụng anh vì anh có thể làm được việc. Tôi không quan tâm đến những gì báo chí nói. Anh cứ tiến hành mọi việc của mình. Đừng rên rỉ mà hãy là một người đàn ông." Những lời đó thực sự giúp tôi lên tinh thần cao độ và củng cố sự tự tin.

Tôi cũng nhận được sự hỗ trợ tương tự tại MU, nhất là trong những năm đầu, trước khi các thành tích bắt đầu xuất hiện. Năm 1990 chúng tôi gặp Nottingham Forest trong cúp FA và trận đấu này được xem là mang tính chất sinh tử đối với sự nghiệp của tôi. Vào ngày trước trận đấu, Martin Edwards gọi điện thoại cho tôi để nhắn một thông điệp đơn giản nhưng khiến tôi cảm kích rất nhiều, "Cho dù bất cứ điều gì xảy ra vào ngày mai, thì vị trí của anh vẫn được đảm bảo."

Tôi thật may mắn, tại Aberdeen và Manchester United, khi những chủ sở hữu chính đều là những người luôn luôn tự hào vì sở hữu được câu lạc bộ. Tại Aberdeen, Dick Donald đã tham gia câu lạc bộ từ năm 1949 và trở thành chủ tịch vào năm 1970. Ông không cho phép bất kỳ cổ đông khác nào phá rối công việc của mình. Các cuộc họp Đại hội đồng cổ đông thường

niên của ông chỉ luôn diễn ra trong vòng đúng 3 phút; lần dài nhất là khoảng 7 phút khi một doanh nhân địa phương gây ra một chút kích động. Mặc dù Dick từng chơi bóng đá chuyên nghiệp khi còn trẻ, ông hiểu rõ ranh giới giữa chủ sở hữu và huấn luyện viên trưởng. Tôi không bao giờ cảm thấy rằng ông ta muốn chứng tỏ mình biết về bóng đá nhiều hơn tôi. Đó là một phước lành lớn. Các ông sếp vĩ đại nhất luôn luôn rất tự hào khi bảo đảm rằng nếu các nhân viên của họ muốn ra đi, thì lý do họ đi chỉ là vì những điều lớn lao hơn và tốt đẹp hơn. Điều đó rất đúng với Dick Donald, vì vào năm 1986 tôi bắt đầu kể với ông rằng tôi đã suy nghĩ về việc rời khỏi Aberdeen để tìm những thách thức tại một câu lạc bộ lớn mạnh hơn, ông đã nhấn mạnh rằng tôi chỉ nên suy xét duy nhất một cái tên: Manchester United.

Chuyện này diễn ra trước khi tôi có bất kỳ ý niệm mơ hồ nào đó rằng Manchester United cũng quan tâm đến mình, nhưng lời gợi ý của Dick về MU không chỉ thể hiện cá tính của ông mà còn củng cố niềm tin nơi tôi. Khi tôi cuối cùng cũng rời khỏi Aberdeen, tôi hiểu rằng ông không muốn để tôi đi, nhưng tôi cũng cất bước cùng với lời chúc phúc của ông – đây cũng là một phước lành vô giá.

Bây giờ, tôi xin nói với các huấn luyện viên đang tìm kiếm một câu lạc bộ rằng: phải chắc chắn tìm được một vị chủ tịch thấu hiểu sự phức tạp của công việc này. Thứ quý giá lớn lao nhất mà huấn luyện viên trưởng có thể có được là đủ thời gian để phát triển một câu lạc bộ hoặc hoặc là cải tiến những thứ liên quan. Cần thời gian để thực thi những ý tưởng và triển khai cấu trúc của riêng bạn. Nếu may mắn gặp được một người chủ am hiểu công việc và sẵn sàng dành cho khoảng thời gian phù hợp (và đó là những người hiếm hoi), huấn luyện viên trưởng sẽ có một cơ hội. Nếu không gặp đúng người chủ sở hữu như trên, khi chưa có kết quả thi đấu tốt, huấn luyện viên trưởng sẽ bị sa thải ngay lập tức. Mọi huấn luyện viên bóng đá đều từng bị sa thải. Tôi cũng vậy – mặc dù không phải vì lý do bóng đá; rồi José Mourinho, Arsene Wenger và Carlo Ancelotti cũng đều từng bị sa thải. Người huấn luyện viên bóng đá duy nhất không thể bị sa thải là người mới lần đầu tiên làm việc này và vừa đến nhận nhiệm sở được 2 phút!!!

Vẫn từng có một số chủ sở hữu thực sự tốt, nhưng không may là họ chỉ là một thiểu số khác biệt. Gia đình Cobbold từng kiểm soát câu lạc bộ Ipswich Town trong nhiều năm là những viên ngọc quý. Cội rễ của họ đã ăn sâu trong cộng đồng xung quanh và trong quá khứ họ là nhà sản xuất bia và chủ quán rượu. Cả Alf Ramsey và Bobby Robson đều đã từng làm huấn luyện viên trưởng tại Ipswich và chắc hẳn đây là ơn trên ban tặng cho nhà Cobbold. Hiện nay, có một câu lạc bộ VIP tại Ipswich Town mang tên là "Cobbold Club" mặc dù gia đình này đã không tham gia vào CLB trong một thời gian khá dài. Điều đó nói lên khá nhiều thứ. Hầu hết các câu lạc bộ đều muốn quên đi những người chủ cũ. Arsenal cũng từng may mắn khi có các ông chủ với tầm nhìn dài hạn. Trong nhiều thập kỷ, câu lạc bộ này thuộc sở hữu của một số gia đình – Bracewell-Smith và Hill-Woods – và sau đó là David Dein (một cổ đông và phó chủ tịch), người chịu trách nhiệm lôi kéo Arsène Wenger đến với Arsenal và trở thành một động lực phát triển của câu lạc bộ trong một thời gian dài.

Khi tôi đến United, Martin Edwards là chủ tịch và cũng là cổ đông lớn nhất. Ông đã kế thừa vị trí và cổ phần từ cha mình – Louis Edwards, người mua quyền kiểm soát câu lạc bộ từ đầu thập niên 1970.

Như tôi đã nói trước đây, Martin cũng có một số nét tính cách giống như Dick Donald. Ông không cảm thấy cần thiết phải chứng minh kiến thức của mình về bóng đá. Ông đã không nhầm lẫn về sự khác biệt giữa chủ sở hữu và người quản lý – huấn luyện viên trưởng, và xét tổng thể thì chúng tôi đã cùng nhau làm việc nhịp nhàng.

Gia đình Glazer đã hứng chịu nhiều "bom pháo" dư luận trong thời gian nắm quyền sở hữu MU. Người ta chỉ trích gia đình này trả tiền lãi ngân hàng quá cao đối với khoản vay mà họ dùng để mua câu lạc bộ, và còn nhiều chi phí khác nữa. Những người khác lại nói rằng có lúc MU còn hơn cả một công ty niêm yết công khai, với lý do chính là để nhà Glazer có thể thu lợi từ khoản đầu tư của họ. Tôi từng nhận được nhiều cuộc gọi từ những người điều hành các câu lạc bộ người hâm mộ, họ yêu cầu tôi ủng hộ họ trong nhiều chiến dịch để thoát khỏi gia đình Glazer. Bất cứ khi nào có một nỗ lực phản đối nhà Glazer lên cao trào, sẽ có ai đó sẽ cho rằng nếu tôi

tuyên bố từ chức thì nhà Glazer sẽ buộc phải bán câu lạc bộ. Nhưng điều đó không bao giờ có ý nghĩa với tôi. Tôi đã nói với những người kích động, "Nếu tôi rời khỏi câu lạc bộ, bạn có nghĩ rằng United sẽ ra sân vào ngày thứ bảy mà không có một huấn luyện viên trưởng hay không???"

Khi tôi là huấn luyện viên trưởng, gia đình Glazer đã không làm phiền tôi. Điều này có thể gây ngạc nhiên cho mọi người, nhưng từ góc nhìn của một huấn luyện viên trưởng thì gia đình này là những chủ sở hữu rất tốt. Các huấn luyện viên trưởng muốn 4 điều từ phía chủ sở hữu: không can thiệp; cấp kinh phí khi cần thiết để mua cầu thủ; sự hỗ trợ; lương thưởng công bằng. Khi họ mua câu lạc bộ, nhà Glazer cho biết đây là một khoản đầu tư dài hạn, và tôi tự an ủi phần nào từ một thực tế rằng họ đã từng sở hữu đội bóng đá Mỹ Tampa Bay Buccaneers trong một thập kỷ. Sau khi nắm quyền kiểm soát, họ đã không "chặt chém" các thành viên câu lạc bộ. Không ai bị đuổi việc. Họ đánh giá cao quá trình làm việc liên tục. Không có bất kỳ thay đổi nào đối với các nhân viên bên bộ phận thương mại hoặc thành viên ban huấn luyện, và họ không bao giờ gây áp lực cho tôi đối với vấn đề đội hình hoặc kết quả thi đấu. Điều đó nói lên rất nhiều về cách tiếp cận của họ.

Họ không bao giờ nói "không" hoặc từ chối làm những gì mà tôi quan tâm. Cũng có lẽ đối với họ thì tôi là "món quà từ trên trời rơi xuống", vì tôi không bao giờ đòi hỏi các khoản tiền phi lý. Khi ký hợp đồng mua Robin Van Persie trong năm 2012 với giá 24 triệu bảng, tức là mức cao nhất mà MU từng trả cho một cầu thủ 29 tuổi tính tới thời điểm đó, nhà Glazer duy nhất chỉ hỏi về vấn đề tuổi tác. Đó là một câu hỏi chính đáng bởi vì năm 2008 chúng tôi đã mua Dimitar Berbatov từ Tottenham với giá 30,75 triệu bảng khi cầu thủ này đã 27 tuổi. Phong cách thi đấu hào hoa nhưng chậm chạp của Berbatov đã không hiệu quả tại MU, mặc dù anh đã ghi được 21 bàn thắng trong mùa giải 20102011 và chia sẻ giải thưởng Chiếc giày vàng dành cho cầu thủ ghi bàn hàng đầu của Premier League năm đó[38]. Sang năm 2012, chúng tôi bán cầu thủ này cho Fulham với giá 3 triệu bảng. Vì vậy, tôi có thể hiểu lý do tại sao gia đình Glazer đã có câu hỏi như trên về Van Persie. Điều đó hoàn toàn hợp lý. Nhưng khi có cơ hội mua một cầu thủ tầm cỡ như Robin thì bạn phải hành động!

Nếu tôi là một huấn luyện viên bóng đá đầy tham vọng hay một nhà quản lý khao khát điều hành một tổ chức lớn, tôi phải quan sát rất cẩn thận các

chủ sở hữu trước khi chấp nhận vào làm việc. Khi tôi viết những dòng này thì vị cựu chủ tịch CLB Birmingham, Carson Yeung, còn đang ngồi tù! Cựu chủ sở hữu Manchester City là Thaksin Shinawatra hiện sống lưu vong và không thể trở về quê nhà Thái Lan. Có rất nhiều chủ sở hữu bóng đá Anh thiếu năng lực. Chẳng cần biết họ từ đâu đến, chỉ thấy họ nhào vào môn bóng đá. Nếu họ mua một câu lạc bộ thuộc nhóm dưới cùng của Premier League, họ luôn vội vã tìm kiếm thêm chút doanh thu từ sân chơi châu Âu khi có mặt trong tốp đầu; còn nếu đi săn tìm một câu lạc bộ ở các giải đấu thấp hơn thì họ đều mơ ước sẽ được chơi trong Premier League.

Ngay cả các chủ sở hữu "gà mờ" nhất cũng biết rằng nếu có tranh chấp giữa một cá nhân cầu thủ và một huấn luyện viên trưởng thì ủng hộ cầu thủ là chuyện điên rồ. Làm điều đó có nghĩa là họ đã cho phép một kẻ vô kỷ luật tham gia vào câu lạc bộ. Đôi khi sẽ có tình huống toàn bộ đội bóng đều chống lại huấn luyện viên, nhưng đó là điều rất đặc biệt. Người ta cho rằng Paolo Di Canio đã bị sa thải khỏi Sunderland vào năm 2013 sau khi một nhóm cầu thủ tiến thẳng vào văn phòng của Tổng Giám đốc điều hành, nhưng không có nhiều trường hợp tương tự như thế. Tôi luôn biết rằng, ngay cả khi một cầu thủ bị người đại diện kích động khiến anh ta phát điên lên, thì giới chủ sở hữu cũng sẽ không bao giờ đứng về phía anh ta.

Hầu hết các cựu cầu thủ muốn trở thành huấn luyện viên đều giống như tôi khi gia nhập CLB East Stirlingshire. Họ quá ham có việc làm và sẵn sàng chộp lấy bất kỳ lời đề nghị nào. Họ không thể ngồi chờ ở nhà hy vọng ai đó sẽ gọi điện thoại đến, và một giai đoạn thất nghiệp có thể khiến bất cứ ai cũng hoài nghi chính bản thân mình. Nhưng các huấn luyện viên thường xuyên lo lắng thái quá, nên vào cái ngày ký hợp đồng thì họ đã tự đưa mình vào một vị trí đồng nghĩa với cái chết sự nghiệp. Công việc huấn luyện viên quả thực khắc nghiệt: đến cả con ruồi cũng có tuổi thọ trung bình cao hơn thời gian tại vị của các huấn luyện viên trưởng tại Premier League.

Mặc dù đã có những bằng chứng xác đáng như trên, sự háo hức và khát vọng dường như vẫn thường áp đảo những sự kiện thực tế lạnh lùng. Một vài năm trước đây, Ole Gunnar Solskjaer, tiền đạo tuyệt vời của United và từng ghi bàn ấn định chiến thắng trong trận chung kết Champions League

1999 trước Bayern Munich, đã thương lượng để trở thành huấn luyện viên trưởng của Cardiff City. Sau khi giã từ sự nghiệp cầu thủ, Ole quản lý đội hình trẻ của MU rồi sau đó trở về đất mẹ Na Uy để huấn luyện CLB Molde, nơi đây anh ta thành công nhất. Sau một vài mùa giải ở Na Uy, Ole cảm thấy bị cuốn hút mãnh liệt được huấn luyện một câu lạc bộ thi đấu ở Premier League, và qua báo chí tôi biết rằng anh ta đang hoàn tất cuộc đàm phán với Vincent Tan, chủ sở hữu của Cardiff City, người vừa sa thải Malky Mackay. Tôi thầm nghĩ, "Chắc Ole chưa suy tính thấu đáo về việc này – đây có thể sẽ là cơn ác mộng." Vì vậy, tôi đã nhắn tin cho Ole và trao cho anh một số lời khuyên rất vững chắc: "Ngày mai là ngày anh có vị thế mạnh mẽ nhất trước những người chủ sở hữu. Do đó hãy chú tâm đến tất cả mọi thứ, cả những chi tiết nhỏ nhất có thể can thiệp vào phong cách huấn luyện của anh, và ghi hết vào hợp đồng." Chỉ vỏn vẹn 9 tháng sau đó, chuyện phải đến đã đến và ông chủ Vincent Tan quyết định rằng ông sẽ chọn một huấn luyện viên mới. Tin tốt cho Ole là anh ta đã có một hợp đồng chặt chẽ và tài năng của anh hẳn sẽ sớm được thừa nhận bởi một chủ sở hữu khác, biết đánh giá đúng về anh hơn.

Kế đến, cũng có những nạn nhân bất hạnh khi đột nhiên thấy mình phải báo cáo cho các ông chủ mới! Điều đó đã xảy ra với Sam Allardyce tại Blackburn Rovers sau khi câu lạc bộ này được bán cho gia đình Rao, chủ sở hữu của Tập đoàn V.H chuyên kinh doanh doanh nông trại gà tại Ấn Độ. Vài tuần sau khi mua câu lạc bộ, các chủ sở hữu mới đã sa thải Allardyce, người đã huấn luyện câu lạc bộ trong 2 năm. Mặc dù chỉ với kinh phí hạn hẹp, Sam đã luôn giữ được cho Blackburn một vị trí xếp hạng đáng kể trong Premier League. Gia đình Rao đã đưa vào một người đại diện mới là Jerome Anderson trong vai trò nhà tư vấn, sa thải Allardyce và thay ông bằng người phó là Steve Kean. Sau đó, như để phô bày sự... thiếu hiểu biết của họ về quản lý bóng đá, gia đình Rao buộc huấn luyện viên Kean, trong khoảng thời gian sau cuối tại câu lạc bộ, phải bay sang Ấn Độ để tham gia các cuộc họp hội đồng quản trị của tập đoàn! Họ đã sa thải Kean sau đó 2 năm rồi thay thế bằng một cựu cầu thủ United là Henning Berg. Berg đã gọi cho tôi sau khi nhận được lời mời làm việc. Tôi đã cảnh báo về các chủ sở hữu tại đây, nhưng anh ta nôn nóng muốn nhập cuộc chơi sau khi bị sa thải

khỏi câu lạc bộ Lillestrøm, Na Uy. Cũng chỉ 57 ngày sau đó, người ta lại sa thải Berg, và tòa án buộc họ trả cho anh ta 2,2 triệu bảng để bồi thường hợp đồng...

Ngoài ra, còn rất nhiều trường hợp huấn luyện viên đã đóng góp bằng sự phục vụ tận tâm nhưng chỉ nhận được sự đối xử tệ hại từ các chủ sở hữu. Jock Stein phục vụ cho Celtic trong 13 năm và mang về 25 danh hiệu cho câu lạc bộ này trước khi nghỉ hưu vào năm 1978. Thật khó có thể hình dung ra một nhà lãnh đạo tốt hơn Jock. Ông không uống rượu hay hút thuốc, không bao giờ giành lấy sự công nhận về mình mà chuyển mọi lời ca ngợi sang phía các cầu thủ. Nhưng sau tất cả mọi thứ người ta vẫn từ chối không dành một ghế cho ông trong hội đồng quản trị. Thay vào đó, họ nói rằng ông có thể làm việc trong cửa hàng của Celtic!!! Họ cũng đối xử kiểu đó với người trợ lý của Jock là Sean Fallon, ông này đã trải qua 28 năm làm việc cho câu lạc bộ. Đó là một "liệu pháp sốc" dành cho những ai đã cống hiến tất cả.

Đôi khi tôi có một số trợ lý huấn luyện viên muốn rời khỏi United bởi vì họ biết rằng tôi sẽ không đi đến bất cứ câu lạc bộ nào khác – và tôi luôn nói với họ rằng nên thận trọng khi chọn lựa nơi chốn mới. Steve McClaren đã thay thế Brian Kidd trong vai trò trợ lý của tôi tại MU nhưng sau 3 năm đã không còn kiên nhẫn và muốn ra đi để huấn luyện một câu lạc bộ khác. Ông đã nhận được lời đề nghị từ West Ham và Southampton, nhưng lại chọn đi đến Middlesbrough vì danh tiếng của người chủ sở hữu, Steve Gibson. Ông Gibson này còn trẻ và đang chuẩn bị đầu tư vào câu lạc bộ. Middlesbrough có sân tập tuyệt vời và mọi chuyện đều tốt đẹp đối với McClaren. Rõ ràng Steve đã chọn được người chủ thích hợp. Quyết định của Steve cho thấy giá trị của việc dành thời gian để nhận định tình hình. Anh đã chuẩn bị kỹ, dành thời gian đánh giá câu lạc bộ, và quan trọng nhất là thẩm định được liệu mình sẽ nhận được sự hỗ trợ như mong muốn từ phía chủ sở hữu hay không. Nó cho thấy giá trị của việc dành đủ thời gian để ra một quyết định quan trọng, chứ không phải là hấp tấp nhảy vào bất cứ chọn lựa gì trong tầm với.

Kiểm soát

Một kẻ thống trị thèm khát quyền lực đối với tôi chỉ là trò hề. Không ngạc nhiên gì, tôi chỉ mong sao cho mình đừng bao giờ trở thành một vị độc tài như vậy. Tôi thừa nhận "tội lỗi" của mình khi khát khao chiến thắng và kiên định duy trì sự kiểm soát toàn diện nhưng – như đã viết trong sách – đó là những điều thiết yếu để lãnh đạo hiệu quả. Người thuyền trưởng của bất kỳ con tàu nào mà thiếu năng lực kiểm soát hành trình, không làm chủ được tốc độ thì không thể đến cảng một cách an toàn. Câu lạc bộ bóng đá cũng vậy. Một nhà lãnh đạo tìm cách kiểm soát hiệu quả sẽ rất khác với những ai chỉ khao khát quyền lực mà thôi.

Có một sự khác biệt lớn giữa kiểm soát (control) và quyền lực (power). Các lãnh đạo của bất kỳ đội ngũ nào cũng thường có quyền lực đáng kể, nhưng đó là thứ có thể dễ dàng bị lạm dụng. Một trong những tác dụng phụ của sự lạm quyền là khi người ta lãnh đạo bằng nỗi sợ hãi. Theo thời gian, tôi đã học được cách kiểm soát cơn nóng giận. Vấn đề chỉ là tuổi tác thôi, nhưng quan trọng hơn, tôi đã nhận ra rằng việc thể hiện cơn nóng giận sẽ mang lại hiệu quả hơn nếu được sử dụng một cách dè sẻn. Tôi không tin rằng bạn có thể tạo quan hệ thành công với nhiều người nếu họ lúc nào cũng e sợ bạn.

Không có gì sai khi mất bình tĩnh vì những lý do chính đáng, nhưng nếu bạn bùng nổ chỉ vì một sự khiêu khích nhỏ thì toàn bộ tổ chức có thể tê liệt. Khi tôi không giữ được bình tĩnh, mọi chuyện khó chịu thường cũng sẽ kết thúc chỉ trong một ngày. Cũng có một số cầu thủ không hề hấn gì khi tôi áp dụng cái mình gọi là "liệu pháp máy sấy tóc", nhưng tôi chắc chắn có rất nhiều cầu thủ khác, đặc biệt là những người trẻ tuổi, phải run rẩy. Đôi khi tôi không nhận ra những tác động của vài từ mà tôi nói đối với các cầu thủ. Mọi người thường nói rằng một số cầu thủ sẽ sợ sệt nếu tôi vô tình nhướng mày hoặc nhìn họ. Tôi chắc rằng hầu hết các nhà lãnh đạo đều không nhận thức được rằng họ đang khiến người khác cảm thấy lo sợ, đặc biệt là nếu họ hiếm khi cao giọng hoặc chưa bao giờ đập tan một tách trà ngay trên sàn nhà. Nhà lãnh đạo vẫn nghĩ mình hợp lý và nhân từ. Tuy nhiên, bất cứ ai có quyền tăng lương hoặc sa thải người khác đều gần như được xem là người

dễ sợ hoặc hãi hùng – hoặc cả hai. Tôi còn muốn tự biện hộ rằng báo chí đôi khi làm cho hình ảnh tôi giống như một người luôn luôn cáu kỉnh. Nếu nhìn vào các đội ngũ cầu thủ của tôi, bạn có thể dễ dàng nhận thấy họ vui thích chơi bóng và có xu hướng thể hiện bản thân hết mình chứ không hề có giới hạn. Mọi người sẽ không làm vậy nếu họ đang run rẩy hoặc nếu ông sếp khiến họ sợ ngay cả cái bóng của chính mình. Nếu MU có phong cách sợ sệt này, người ta hẳn phải nhìn thấy một đội bóng chỉ tập trung vào việc không để thua hơn là thi đấu để giành chiến thắng.

Tôi luôn tự cho rằng bản thân mình là người cứng rắn nhưng công bằng và thấy khó hiểu tại sao mọi người có thể xem tôi như một con quái vật khủng khiếp. Nhưng sau nhiều năm và khi United đã gặt hái nhiều thành công hơn, tôi đã dần dần hiểu ra rằng một cái nháy mắt, gật đầu hoặc cau mày cũng có thể ảnh hưởng lớn đến sự tự tin của một vài cầu thủ. Trong các cuộc trò chuyện với cả đội, tôi cẩn thận không dồn vào bất kỳ cá nhân đơn lẻ nào, nhất là cầu thủ trẻ và những tân binh, chỉ tập trung vào những ai có thể "nhìn thẳng vào mắt tôi". Khi tôi biết chắc chắn rằng một thông điệp của tôi, dù được sắp xếp cẩn thận đến mức nào đi nữa, sẽ khiến một cầu thủ phải thao thức trắng đêm, thì tôi sẽ nhờ người khác như Mick Phelan truyền đạt giúp (sau này Mick đã trở thành trợ lý huấn luyện viên trưởng của tôi tại MU). Sự khắc nghiệt và cơn nóng giận khi được vận dụng một cách tiết kiệm có thể có hiệu lực, nhưng đó là phương cách tiêu cực và mang tính bào mòn đối với mọi thứ. Tốt hơn là phải để cho mọi người tự tin vào bản thân, tin vào định hướng của tổ chức, chứ không phải là cai trị như Hoàng đế Hung Nô Attila[39].

Đồng thời tôi luôn rất thận trọng sao cho sự kiểm soát của mình không bị lật đổ. Đó là lý do tôi đã bán những cầu thủ nào cố gắng chống lại, phá hoại sự kiểm soát của tôi. Tôi ngần ngại khi nói lên điều này, bởi vì người ta có thể hiểu lầm là thói nhẫn tâm, nhưng tất cả mọi người đều... có thể bị thay thế. Ai đó từng nói "nghĩa trang có đầy những người... không thể thay thế!". Một câu nói rất đáng để suy ngẫm!

Sự thật đơn giản là tôi không chấp nhận để cả đội bóng chỉ xoay quanh triển vọng hay thể lực của một hoặc hai người. Quá mạo hiểm. Cứ cho là tôi không bao giờ có bất kỳ vấn đề hay phiền lòng gì với "ngôi sao" đó. Nhưng hãy tưởng tượng anh ta gặp phải một chấn thương khủng khiếp khiến phải

ngồi ngoài sân trong một thời gian dài hoặc kết thúc sự nghiệp thi đấu. Trong tình hình đó, đằng nào thì tôi cũng phải tìm cách để câu lạc bộ phát triển thịnh vượng mà không có anh ta. May mắn thay, trong toàn bộ thời gian tại MU, rất ít khi tôi có vấn đề nghiêm trọng với cầu thủ. Khi chúng tôi tôn trọng lời hứa với Cristiano Ronaldo để cậu ta có thể thỏa mãn mong muốn cả đời mình là được chơi cho Real Madrid, tôi đã phải đối phó với vấn đề mất mát một cầu thủ tốt nhất thế giới. Và tôi phải tái thiết đội bóng, hướng về một tương lai không có Ronaldo. Tôi không muốn câu lạc bộ mất Cristiano, và tôi biết rằng sự thiếu vắng cậu ta là đáng kể và có thể khiến sức mạnh tấn công của chúng tôi phần nào giảm đi trong một thời gian, nhưng tôi cũng biết rằng nếu mình thực hiện các quyết định đúng đắn thì sau đó câu lạc bộ sẽ tiếp tục phát triển mạnh.

Người ta dễ dàng cho rằng vấn đề kiểm soát được khởi đầu và kết thúc với những nhà điều hành. Không phải vậy. Đôi khi người ta nói về tôi như thể tôi là một người nghiện việc kiểm soát, nhưng tôi không nghĩ bản thân mình đi theo cách đó. Sẽ không thể điều hành một tổ chức theo cách độc tài như thế được. Tôi cần đảm bảo giữ được thông tin liên lạc, biết tất cả mọi thứ đang diễn ra tại câu lạc bộ mà có ảnh hưởng đến công việc của tôi, chẳng hạn như các quan sát từ các buổi tập hoặc các trận đấu của đội hình dự bị, cập nhật từ các nhân viên y tế, tin tức của nhóm phát hiện tài năng mới, dự báo thời tiết cho các trận đấu tiếp theo và các điều kiện sân bãi v.v... Nhưng tôi không thể tự mình điều hành tất cả mọi việc. Tôi không cần biết đến thương hiệu của bột giặt được sử dụng cho đồng phục thi đấu hoặc font chữ trong chương trình của ngày diễn ra trận đấu. Những người khác phải làm điều đó. Tôi là nhạc trưởng, là người điều khiển, chứ không phải thuộc dạng say mê kiểm soát tất cả mọi thứ trên đời.

Trao quyền

Kiểm soát và trao quyền là hai mặt của cùng một đồng xu. Thời trẻ tuổi, bản năng của tôi là nỗ lực và kiểm soát tất cả mọi thứ. Hẳn là tôi đã tự động giả định rằng nếu mình tự làm một điều gì thì đó phải là cách thực thi nhanh nhất và tốt nhất.

Trước kia, chẳng có ai giải thích với tôi rằng làm việc với người khác, và thông qua người khác, xét đến cùng mới là phương cách hiệu quả nhất – tất nhiên với giả định rằng họ hiểu những gì bạn muốn và nhiệt tình làm theo. Tôi dần dần hiểu ra đây là sự khác biệt giữa quản lý (management) và lãnh đạo (leadership).

Tôi chưa bao giờ theo học bất kỳ chương trình hàn lâm nào để trở thành một nhà lãnh đạo. Hiển nhiên là tôi đã chú ý đến cách thức hành động của các huấn luyện viên trưởng khi tôi còn là cầu thủ, nhưng trong mọi tổ chức bóng đá đều không có các chương trình dài hơi được thiết kế để tạo nên một vị CEO như tại các tập đoàn như General Electric hay Goldman Sachs. Chẳng có câu lạc bộ nào gửi một huấn luyện viên trưởng có khát vọng đến theo học một chương trình MBA của Harvard hay một trường kinh doanh nào khác. Vậy nên tôi đã phải học hỏi trong công việc và vận dụng trí tuệ của mình. Tôi chưa từng quản lý một đội ngũ những con người, tôi cũng chưa hiểu làm việc thông qua những người khác giúp mang lại thành quả nhiều hơn và đạt phạm vi rộng lớn hơn như thế nào.

Thế giới này tràn ngập những nhà quản lý có năng lực. Bên ngoài lĩnh vực bóng đá, các chương trình đào tạo của các công ty được thiết kế để tạo ra hàng ngàn nhà quản lý. Tại United, chúng tôi có rất nhiều người đủ năng lực quản lý các khía cạnh hoạt động của câu lạc bộ tốt hơn nhiều so với tôi. Người phụ trách sân bãi hiểu biết hơn tôi rất nhiều về các công nghệ quản lý đất và cấp thoát nước. Các bác sĩ quản lý một lĩnh vực mà tôi không thể nào giả vờ hiểu được sự tinh tế của nó. Người đứng đầu học viện trẻ của chúng tôi biết nhiều hơn tôi về khả năng của từng cầu thủ “nhí” đang theo chương trình. Tôi từ từ hiểu ra rằng công việc của mình phải khác. Đó là sự thiết lập các chuẩn mực cao. Đó là việc giúp người ta tin rằng họ có thể làm những điều mà trước kia họ không nghĩ là có khả năng. Đó là việc hoạch

định một tiến trình mà không ai theo đuổi trước kia. Phải làm cho mọi người hiểu rằng những điều "không thể" vẫn là "có thể". Đó là sự khác biệt giữa lãnh đạo và quản lý.

Khi tôi bắt đầu sự nghiệp quản lý - huấn luyện, sự ngây thơ của bản thân tôi, theo một chừng mực nào đó, còn được gia tăng thêm vì thiếu thốn các nguồn lực tại East Stirlingshire và St Mirren, hai câu lạc bộ đầu tiên của tôi tại Scotland. Chỉ vì đội bóng có ít tiền nên không thuê được người. Vậy là tôi đã cố gắng tự mình làm tất cả mọi thứ. Tôi tưởng mình có thể thống trị cả thế giới này. Tôi đã đặt hàng các vật liệu dọn vệ sinh và chăm sóc cỏ trên sân, bảo đảm chúng tôi có đúng số lượng bánh[40] dành cho trận đấu và để mắt cả đến các nội dung trong chương trình của ngày diễn ra trận đấu. Tôi đã cấm những cổ động viên trung thành đi vào phòng trà để dùng bánh và nước cốt, thịt Bovril miễn phí, và đã xảy ra náo động thực sự. Khi đó, tôi chỉ hành động theo bản năng và những gì mình nghĩ là đúng, bởi tôi chẳng biết gì hơn.

Như đã nói ở trên, Archie Knox, người trợ lý của tôi tại Aberdeen và sau này là United, mới là người chỉ dạy cho tôi về những lợi ích của sự trao quyền. Là một nhà quản lý hay một huấn luyện viên trưởng, điều thiết yếu là bạn phải quan tâm đến các chi tiết nhưng cũng không kém quan trọng để hiểu rằng ta không đủ thời gian hằng ngày để soát xét tất cả mọi thứ. Một số huấn luyện viên trưởng là những kẻ cuồng tín. Khi Johan Cruyff huấn luyện CLB Barcelona, ông ta vào tận sân cỏ trong ngày trước trận đấu với một thiết bị đo độ ẩm. Ông thậm chí còn đòi hỏi rằng mặt sân phải được cắt bớt để đạt một độ dày cụ thể. Sau này trong sự nghiệp của mình – ngay cả khi tôi đã trao quyền một cách hiệu quả hơn nhiều – đôi khi tôi cũng vướng phải một vài chi tiết kiểu này. Một trong những điều mà tôi luôn quan tâm là độ rộng của sân. Các đối thủ biết rằng tôi thích sân rộng, nơi đó chúng tôi có thể chạy nhanh hơn và giành lợi thế trong thi đấu. Một lần, khi chúng tôi chơi với Manchester City tại sân cũ của họ Maine Road, tôi đã đi kiểm tra sân lúc sáng sớm và thấy người phụ trách sân bãi, theo yêu cầu từ ban lãnh đạo Manchester City, đang thu hẹp nó. Điều này hoàn toàn không được phép sau khi các bên đã đăng ký kích thước sân với Premier League từ đầu mùa giải. Vì vậy, tôi phàn nàn với trọng tài, yêu cầu họ trả lại kích thước đúng của sân và chúng tôi đã đè bẹp đối thủ 3-0.

Cũng có những ngoại lệ. Nhưng tổng quát mà nói thì cách tốt hơn vẫn là: giải thích cho những người xung quanh hiểu rằng bạn quan tâm đến các chi tiết nhỏ, nhưng đó là công việc mà chính họ cần làm.

Khi tôi tuyển dụng một ai đó để thực hiện một công việc, tôi tin tưởng họ sẽ làm được. Tôi dựa vào họ để công việc được trôi chảy và muốn họ tìm đến tôi khi phát sinh bất kỳ vấn đề nào. Tại MU, họ có thể là huấn luyện viên hoặc người tìm kiếm tài năng mới, nhưng tôi trông cậy đặc biệt vào các chuyên viên y tế, các nhà khoa học thể thao và nhóm phân tích hình ảnh video. Họ đều được đào tạo và có nền tảng kỹ thuật cần thiết, chuyên môn của họ vượt ra ngoài tầm hiểu biết của tôi. Tôi đâu phải là một bác sĩ, chuyên gia dinh dưỡng hay kỹ thuật viên máy tính, do đó dù tôi chịu trách nhiệm đảm bảo rằng chúng tôi tuyển dụng được những người có năng lực để làm việc tại các phòng ban này, tôi không thể hiểu biết về chuyên môn nhiều bằng họ. Nếu bác sĩ cho biết rằng một cầu thủ không phù hợp để ra sân thì tôi sẽ không gây áp lực để khiến ông ta thay đổi quan điểm của mình. Nhiều thành viên thuộc các phòng ban bắt đầu đi lên từ nấc thang dưới cùng và chúng tôi giúp họ thăng tiến trong sự nghiệp khi họ chứng tỏ được năng lực làm việc. Steve Brown là một chàng trai trẻ từng bắt đầu làm thử việc trong vị trí chuyên viên phân tích hình ảnh video. Anh dần dần tiến bộ, phát triển mạnh mẽ khi được trao nhiều trọng trách hơn, được tăng lương đều đặn và rồi anh trở thành một phần thiết yếu của đội bóng.

Khi việc kinh doanh bóng đá phát triển, tổ chức phải phát triển tương xứng. Điều này nhấn mạnh sự cần thiết của một huấn luyện viên bóng đá phải giao việc rộng rãi hơn và trao quyền thêm cho những người xung quanh. Hiện nay tất cả các câu lạc bộ lớn đều có một CEO chịu trách nhiệm về tất cả các hoạt động thương mại và đảm bảo việc cân đối sổ sách – hoặc, đối với nhiều câu lạc bộ, đảm bảo mọi thứ không quá nằm ngoài tầm kiểm soát. Vậy nên, tôi giao cho David Gill giải quyết các hợp đồng truyền hình, đảm bảo vấn đề tài trợ, hoàn thiện các chi tiết trong những bản hợp đồng cầu thủ, quản lý các bộ phận tài chính và marketing, giao dịch với các kiểm toán viên và luật sư, đảm bảo tuân thủ các quy định về sức khỏe và an toàn cũng như các quy định của pháp luật trong toàn bộ tổ chức, chưa nói tới quản lý một nơi vẫn thường xuyên có 75.000 người tụ tập[41]. Bản thân tôi đã đủ bận rộn với việc quản lý mảng bóng đá của CLB rồi.

Có một tình huống về sức mạnh của sự trao quyền mà tôi luôn mang theo từ những ngày đầu sự nghiệp. Năm 1972, tôi ghé xuống Derby để xem trận đấu kết thúc quan trọng của mùa giải – Liverpool gặp Derby County. Jock Stein đã đặt vé cho tôi còn Bill Shankly, huấn luyện viên của Liverpool, rất vui mừng dẫn chúng tôi tham quan các phòng họp của ban điều hành. Lúc đó là khoảng 07h25 tối và chỉ chừng 5 phút nữa thì trận đấu sẽ bắt đầu, tôi hỏi Bill liệu ông có nên ra gặp gỡ các cầu thủ của mình. Ông nói, “Con trai, nếu ta phải đứng cạnh các cầu thủ của mình trong giây phút trước trận đấu quyết định của mùa giải thì nghĩa là có điều gì đó bất ổn dành cho họ.”

Khi chúng tôi bước vào đường hầm, tất cả các cầu thủ đã xếp hàng và thủ quân Tommy Smith còn đang tâng quả bóng trên đầu. Shankly nói: “Tommy, đem mấy trò này về nhà nhé, con trai. Con biết phải làm gì rồi mà!” Chỉ một câu nói thôi cũng thể hiện mọi điều về phong cách lãnh đạo của Shankly.

Ra quyết định

Trao quyền hiệu quả hay không là tùy thuộc vào khả năng ra quyết định của những người được trao quyền. Một số người có khả năng ra quyết định, một số khác thì không. Hiệu quả công việc sẽ không có nếu bạn bẩm sinh đã là người do dự và để cho công việc tồn đọng cứ treo lơ lửng trên đầu. Khi còn là cầu thủ, tôi đã có một vài huấn luyện viên trưởng luôn thay đổi quyết định. Bobby Brown tại St Johnstone sẽ ghim một danh sách đội hình thi đấu trên bảng, và nếu ai đó phàn nàn về nội dung này thì chỉ nửa giờ sau sẽ có một tờ giấy khác thay thế nó!

Người như Bobby Brown có lẽ thiếu sự tự tin cần thiết để quyết định vấn đề. Những người khác thì mải miết tìm kiếm từng mẩu thông tin cuối cùng có thể có, rồi lấy đó làm cái cớ để chưa ra quyết định. Trong thế giới bóng đá, và tôi cho rằng cũng như trong hầu hết các bối cảnh khác, bạn phải ra quyết định với các thông tin đã có, chứ không phải những thông tin bạn muốn có. Tôi chưa bao giờ có vấn đề khi phải quyết định dựa trên những thông tin không hoàn hảo. Đó đơn giản là cách thức vận hành của thế giới này.

Trong suốt thời gian tại MU, tôi đã từ bỏ một số người không thể đưa ra quyết định. Tôi không bao giờ làm việc được với những người thiếu quyết đoán hoặc ba phải: nhận định của họ dựa vào ý kiến của người mà họ mới trao đổi gần nhất. Họ chỉ làm cho cuộc sống của tôi thêm khó khăn. Khi tôi đến Manchester vào năm 1986, người phụ trách việc tuyển trạch cầu thủ là Tony Collins, trước đây từng làm vị trí tương tự trong thời gian thành công của huấn luyện viên trưởng Don Revie tại CLB Leeds United. Tony là người tử tế, nhưng ông không thể cho tôi ý kiến về một cầu thủ. Ông lúc nào cũng nói, “Hãy tự mình đến mà xem anh ta” hay là “Cứ đi mà quan sát xem sao.” Tôi đã thay thế ông vào mùa hè sau đó bởi Les Kershaw – đây là một trong những lựa chọn tốt nhất của tôi.

Một số nhân vật chỉ phù hợp làm “phó tướng” chứ không phù hợp để dẫn dắt nơi tuyến đầu. Đây không phải là lời chỉ trích, mặc dù người ta có thể hiểu theo cách đó. Tôi có thể là dạng người tệ hại kinh khủng khi đứng hàng thứ hai, bởi vì phần nào tính cách khiến tôi phải ở vào vị trí dẫn dắt đi đầu.

Phải có kỹ năng đáng kể thì mới hài lòng làm "diễn viên phụ", vì bất chấp bạn chăm chỉ làm việc không thua gì các nhà lãnh đạo, bạn sẽ không bao giờ nhận được sự công nhận, ca ngợi hoặc sự tưởng thưởng tài chính như người đi đầu. Brian Kidd là trợ lý của tôi trong 7 năm, và ông rất xuất sắc trong vai trò đó. Sau này, Kidd từng cố gắng trở thành huấn luyện viên trưởng nhưng đó là một trải nghiệm mệt mỏi đối với ông. Sau đó ông lại phát triển sự nghiệp rực rỡ, đặc biệt là tại Manchester City với vai trò trợ lý huấn luyện viên trưởng cực kỳ quan trọng.

Ngoài ra, cũng còn vấn đề thời điểm ra quyết định. Có lẽ chỉ có hai kiểu – quá sớm và quá muộn. Nếu tôi sắp phạm sai lầm theo một trong hai dạng này, tôi vẫn thích được sai khi ra quyết định quá sớm. Nói thì dễ, làm mới khó. Phải đến khi xấp xỉ ngũ tuần, vào năm 1990, thì tôi mới hoàn toàn hiểu điều này. Khi đó tôi làm việc cho mùa giải thứ tư tại MU và làm tan hoang cả đội – một kết cục, mà sau này nhìn lại, lẽ ra tôi phải gây ra từ một vài mùa bóng trước.

Nếu người ta ngả nghiêng dao động khi ra quyết định dành cho người khác thì họ có thể còn tệ hại hơn khi phải tự quyết định về bản thân mình, bởi vì những quyết định này thường liên quan đến cảm xúc và nhận xét mù mờ, không rõ ràng. Trong bóng đá, nhiều người cứ nhận những công việc làm mất đi giá trị của bản thân. Khi Carlos Queiroz rời bỏ United lần thứ hai trong năm 2008 để trở thành huấn luyện viên trưởng đội tuyển Bồ Đào Nha, tôi đã nói với ông rằng ông bị điên. Tôi nói "Ông sẽ được người ta đánh giá theo 2 thứ mà thôi – có giành chiến thắng tại World Cup hoặc giải Euro hay không, và hãy trả lời tôi một lần nữa: khi nào Bồ Đào Nha có thể vô địch thế giới?" Nhưng trái tim của Carlos đã quyết tâm nhận lãnh vị trí huấn luyện đội tuyển của đất nước mình và do đó ông ta vẫn cứ làm. Đó là một quyết định tồi tệ và sau này trở thành một thảm họa cho ông. Nếu không trở về quê hương thì Carlos hoàn toàn có thể kế nhiệm tôi và trở thành huấn luyện viên trưởng Manchester United.

Thời trai trẻ, tôi đã có vô số các quyết định kiểu tùy hứng bốc đồng, sau này... tôi đã bớt nhiều. Tại St Mirren tôi nhớ từng cho thay tiền vệ Billy Stark ra khỏi sân sau khi anh mới thi đấu được chừng 7 phút. Đó là một

động thái ngớ ngẩn. Trừ khi anh ta bị phạt thẻ, bị chấn thương hoặc sắp bị cảnh sát bắt vì trộm cắp, việc thay một cầu thủ sau khi anh ta chưa chơi được 10% tổng thời gian là điều xuẩn ngốc, trong khi mới vài phút trước đó bạn còn nghĩ là anh này thi đấu đủ tốt để có thể nhập cuộc chơi. Hóa ra tôi rất cần Billy trong trận đấu ngày hôm đó. Nhiều thập kỷ sau, khi United đang bị West Ham dẫn trước 2-0, tôi đã thận trọng hơn nhiều. Tôi đã bắt đầu trận đấu với Patrice Evra ở vị trí hậu vệ trái, nhưng trước đó Evra vừa phải thi đấu cho đội tuyển quốc gia và điều này ảnh hưởng đến phong độ hôm đó của cậu ta. Nhưng tôi vẫn đợi cho đến hết hiệp 1 rồi mới thay Evra, để Giggs lùi xuống đá hậu vệ trái, từ đó chúng tôi lật ngược thế cờ và giành chiến thắng chung cuộc 4-2.

Tôi cũng từng có một số quyết định thiếu cân nhắc thấu đáo trong khi mua bán cầu thủ và phải hối tiếc. Như đã nói ở phần trên, hồi năm 2001 chúng tôi đã bán hậu vệ người Hà Lan là Jaap Stam cho Lazio với giá cao hơn vài triệu bảng so với mức giá mua vào năm 1998. Stam khi đó 29 tuổi, vừa phục hồi sau chấn thương và chúng tôi đã nhận được đề nghị mua lại cậu ta với giá hời. Do đó tôi đã quyết định bán ngay lập tức. Sáu năm sau, Jaap vẫn chơi cho Ajax, đồng thời còn dự một trận chung kết Champions League trong đội hình AC Milan trước đó! Năm 2010, chúng tôi đã mua cầu thủ chạy cánh người Bồ Đào Nha là Bébé trong khi chưa có sự nghiên cứu kỹ càng. Bébé vất vả phấn đấu tại United nhưng không bao giờ trở thành một phần của đội bóng, và sau khi cho các CLB khác mượn cầu thủ này vài lần, sau cùng United cũng phải bán cậu ta.

Lại cũng có một số trường hợp tôi phải trả giá vì do dự. Sau khi chúng tôi đã ký hợp đồng mượn Carlos Tevez (tiền đạo người Argentina) từ West Ham năm 2007, chúng tôi bắt đầu suy nghĩ về một hợp đồng dài hạn với cậu ta. Không may là quyền sở hữu Tevez lại thuộc về một bên thứ ba, theo một hệ thống quyền sở hữu ba bên rất phức tạp. Điều này khiến mọi cuộc đàm phán trở nên rắc rối, nhưng lý do thực sự khiến United không có được Tevez chính là vì tôi không chắc liệu có muốn mua cậu ta hay không. Trước Giáng sinh 2008, chúng tôi có khả năng mua Tevez với giá khoảng 25,5 triệu bảng, nhưng tôi lại muốn tìm hiểu thêm năng lực của cậu ta sau vài

trận đấu nữa. Khi tôi quyết định thì đã quá muộn, vì Manchester City đã thành công với một lời đề nghị mà người ta nói rằng vào khoảng 47 triệu bảng Anh...

Tôi cố gắng không để lãng phí quá nhiều năng lượng suy nghĩ xem tại sao hoặc bằng cách thức nào mà những huấn luyện viên trưởng khác ra các quyết định của họ. Đơn giản là không có thời gian cho việc đó, và khó có thể suy diễn sau khi người ta đã quyết định nếu bạn chưa từng biết các nội dung kín đáo trong cuộc tranh luận liên quan, hoặc không hiểu hoàn cảnh của họ. Tôi tự mình trải nghiệm điều này trong sự nghiệp. Ví dụ, khi tôi bán Ince, Hughes và Kanchelskis năm 1995, tôi bị chỉ trích rất nhiều từ những người không biết được rằng có một nhóm cầu thủ trẻ rất tài năng đang chuẩn bị nổi lên. Đôi khi tôi lúng túng khi thấy một câu lạc bộ hàng đầu ký hợp đồng với một cầu thủ mà chúng tôi đã từ chối. Cũng có lúc, tôi vừa tự xỉ vả bản thân vừa ngưỡng mộ một quyết định thông minh của một người đồng nhiệm, đặc biệt là nếu ông ta đánh bại chúng tôi. Dù thế nào đi nữa, không gì hơn những bài học về việc ra quyết định trong tình huống Tổng thống John F. Kennedy xử lý các vấn đề xoay quanh cuộc khủng hoảng tên lửa Cuba – sự điềm tĩnh, không đầu hàng trước sức ép (cho dù đến từ bên ngoài hay bên trong), sẵn sàng xử lý khi chỉ có thông tin không hoàn hảo dưới áp lực rất lớn và liên tục từ báo giới – và tính đến mọi yếu tố liên quan để có thể ra quyết định. Ra quyết định khiến cho 75.000 người vui vẻ trở về nhà vào chiều thứ bảy là một chuyện. Giải thoát cho hàng trăm triệu người khỏi một cuộc chiến tranh hạt nhân lại là một chuyện hoàn toàn khác.



KẾT QUẢ SAU CÙNG

Thuyết phục người khác

Một phần quan trọng để điều hành một tổ chức thành công là khả năng thuyết phục mọi người cùng tham gia, ngay cả khi họ có thể kiếm được nhiều tiền hơn nếu đến nơi khác. Thách thức này còn cao hơn tại Premier League bởi vì, không giống như các môn thể thao khác như bóng đá Mỹ, mức tiền lương một câu lạc bộ có thể trả cho cầu thủ là không giới hạn. Điều này khiến cho khả năng của một huấn luyện viên trưởng và bộ phận tuyển trạch thuyết phục được người khác bằng các đặc trưng tốt đẹp của câu lạc bộ mình trở thành một khía cạnh thực sự quan trọng. Ngay cả tại một câu lạc bộ như Manchester United, với kinh phí chuyển nhượng khổng lồ, chúng tôi không bao giờ muốn rơi vào tình huống phải dùng khả năng tài chính như phương thức duy nhất để thành công. Cách này quá mạo hiểm, vì sẽ luôn có một ai khác nhiều tiền hơn chúng tôi.

Mọi người không hay nghĩ về huấn luyện viên bóng đá như một người bán hàng, nhưng thực tế thì đúng là như vậy. Khi United cố gắng ký hợp đồng với Paul Gascoigne vào mùa hè năm 1988, tôi quyết tâm cao độ để thuyết phục cho được cầu thủ này. Tôi đã đi đến London, gặp Paul tại nhà người luật sư của cậu ta rồi nói rằng nếu chọn nơi khác thì cậu sẽ hối tiếc trong 20 năm nữa vì phạm sai lầm lớn. Vì Paul quê ở Newcastle, tôi cũng nhấn mạnh một thực tế rằng United có vô số các đồng hương của cậu ta như Bobby Charlton, Steve Bruce và Bryan Robson. Tôi nghĩ rằng những lời kêu gọi này sẽ mang lại hiệu quả, rồi sau đó phải bối rối khi biết rằng Paul đã chọn đến với Tottenham sau khi câu lạc bộ này mua cho mẹ cậu một ngôi nhà ở Gateshead. Nhưng Gascoigne chỉ là một ngoại lệ; chúng tôi vẫn thường thuyết phục được các cầu thủ mà chúng tôi thực sự cần.

Bất kỳ nhà lãnh đạo nào cũng là một nhân viên bán hàng – anh ta phải "bán", phải thuyết phục được các nhân vật bên trong tổ chức cũng như người bên ngoài. Bất cứ ai muốn trở thành một nhà lãnh đạo lớn đều cần phải giỏi trong việc "chào bán" các ý tưởng và khát vọng của mình cho người khác. Đôi khi bạn phải thuyết phục mọi người làm những điều họ không muốn làm, hoặc lôi cuốn họ với các ý tưởng giúp họ có thể đạt được điều chưa từng nghĩ đến. Thông thường, khách hàng là những người trong

câu lạc bộ. Nhưng những thách thức tiếp theo là tiếp cận được những người nằm ngoài hệ thống. Trong trường hợp của United, tập hợp bên ngoài này bao gồm 3 nhóm chính: fan hâm mộ tiềm năng, nhà tài trợ tiềm năng và cầu thủ tiềm năng – đặc biệt là cầu thủ trẻ. Bộ phận thương mại của United phải chăm sóc hai nhóm đầu tiên, còn tôi chịu trách nhiệm cho nhóm thứ ba. Điều này có nghĩa rằng một phần công việc của tôi là hành động như một người giám đốc bán hàng (Sales manager) trong một doanh nghiệp.

Đội ngũ bán hàng trong tổ chức bóng đá là hệ thống tuyển trạch viên đi tìm kiếm nhân tài. Tôi đã xây dựng được hai bộ phận săn đầu người dạng này – một tại Aberdeen và một tại Manchester United. Chúng tôi tạo động lực cho các tuyển trạch viên cũng giống như các công ty khuyến khích đội ngũ nhân viên bán hàng: một khoản lương căn bản nho nhỏ và các khoản tiền thưởng khác nếu một cầu thủ được họ tìm thấy sau đó đã phát triển tốt trong hệ thống của chúng tôi. Chúng tôi phân công cho họ theo các vùng lãnh thổ cụ thể và các đội bóng nhà trường để làm việc, và họ hiểu tôi tìm kiếm những gì nơi các cầu thủ trẻ. Giống như một người quản lý bán hàng, tôi muốn phê duyệt các điều khoản của từng giao dịch, bởi vì tôi không muốn họ tùy tiện ký kết với các cầu thủ khiến tôi bị kẹt với 6 thủ môn, 7 trung vệ và 4 tiền vệ cánh trái. Tuần đầu tiên đến United, tôi đã tổ chức một cuộc họp với tất cả các tuyển trạch viên và nói: “Tôi không quan tâm đến những cậu bé giỏi nhất trong khu phố của các anh, mà muốn biết ai giỏi nhất trong mỗi khu vực mà các anh phụ trách theo dõi. Tôi muốn thế.”

Giống như mọi bộ phận bán hàng khác, hệ thống tuyển trạch của chúng tôi có những người tài giỏi hơn so với những người khác. Cần có năng lực và sự thính nhạy thực sự để nhìn thấy những thứ thô ráp không bóng bẩy rồi hình dung ra tương lai đó đúng là một viên ngọc quý xứng đáng đính lên chiếc vương miện. Ngôi sao tìm kiếm tài năng tại Manchester United chính là Bob Bishop, phụ trách khu vực Belfast. Anh nổi tiếng vì đã tìm ra và ký hợp đồng với George Best cũng như hàng loạt cầu thủ giỏi khác cho câu lạc bộ.

Khi còn trẻ, tôi lượm lặt một số thủ thuật thuyết phục sau khi quan sát các thành viên săn đầu người khác. Bobby Calder là tuyển trạch viên tại

Aberdeen, lần đầu tiên tôi gặp ông khi ông cố gắng ký hợp đồng với em trai tôi, Martin. Ông đã đến nhà chúng tôi, mua tặng mẹ tôi một hộp sôcôla, biếu cha tôi một thùng thuốc lá và gửi tôi tờ giấy bạc 10 bảng. Bobby đội một chiếc mũ porkpie và thường ngồi như một thiên thần nhẹ nhàng nhỏ bé. Sau này, khi tôi đã là huấn luyện viên trưởng của Aberdeen, ông ta và tôi đã cùng đi thuyết phục rồi ký hợp đồng với John Hewitt, một cậu bé đến từ trường học địa phương mà cả Manchester United, Celtic và Rangers đều muốn có. Chúng tôi đã gặp gỡ cha mẹ của cậu ta và tôi bắt đầu cao giọng thuyết phục họ về những gì tôi cố gắng làm cho Aberdeen, rằng câu lạc bộ này sẽ phát triển lớn mạnh như thế nào. Khi chúng tôi ra về, Bobby nói với mẹ của John "Thưa bà Hewitt, tôi sẽ quay lại vào ngày mai và kể câu chuyện thật về chúng tôi." Tôi đã vô cùng tức giận ông ta, tưởng rằng ông đang làm hỏng mất cơ hội. Nhưng ông ta đã đúng, và dạy tôi một bài học bán hàng rất đắt giá. Ông đã dạy tôi xác định những người ra quyết định có ảnh hưởng đến giao dịch. Trong trường hợp của các cầu thủ trẻ này, bản thân họ không có quyền quyết định. Cũng không phải là người cha bởi vì nói chung người cha muốn con trai tự quyết. Người quyết định phải là bà mẹ vì người mẹ muốn biết điều gì sẽ là tốt nhất cho con trai mình. Sau trải nghiệm đó, tôi luôn nói với các tuyển trạch viên phải tập trung vào các bà mẹ của các tài năng nhí.

Công cuộc theo đuổi David Beckham của chúng tôi có thể đã đòi hỏi nhiều nỗ lực hơn một chút so với các cầu thủ trẻ khác, nhưng trên tổng thể thì đây cũng chỉ là một trường hợp đặc trưng cho công tác tìm kiếm tài năng của United. Malcolm Fidgeon, tuyển trạch viên tài năng trẻ cho chúng tôi tại London, đã phát hiện ra David khi cậu mới 12 tuổi. Điều thuận lợi là cha của David là một fan của United và David đã thừa hưởng lòng nhiệt thành này. Nhưng rõ ràng là các câu lạc bộ khác cũng "săn lùng" cậu bé, đặc biệt là Tottenham. Vì vậy, chúng tôi bám rất sát cậu ta. Tôi tìm hiểu cha mẹ và anh chị em của David, một phần vì sẽ rất tốt nếu biết về "gốc gác" của một con người, ngoài ra cũng là một cách để đảm bảo rằng gia đình họ cảm thấy chúng tôi quan tâm đến con trai họ. Chúng tôi đã mời David tới Manchester, cho cậu tham dự các chương trình huấn luyện mùa hè và chúng tôi gửi tặng cậu trang phục United; mời cậu vào phòng thay đồ của đội hình xuất phát

khi chúng tôi chơi ở London. Những việc đó khiến David và cả gia đình của cậu cảm thấy rằng chúng tôi quan tâm đến họ – mà thực sự là chúng tôi quan tâm!

Nếu bạn làm việc cho bất kỳ tổ chức nào đang thành công, bạn dễ trở nên cẩu thả và tự mãn trong khi thuyết phục người khác. Khi tôi đến MU, người ta giả định rằng bất kỳ cậu bé nào sống tại Manchester đều sẽ đến với chúng tôi, nhưng thay vì vậy họ lại tìm đến Manchester City. Ngay cả Ryan Giggs cũng từng được huấn luyện tại Manchester City. Bạn không thể mong đợi chiến thắng nếu để cho những tài năng xuất sắc nhất thế giới còn đứng bên ngoài cánh cửa với một lá thư xin việc trên tay. Thế giới không vận hành kiểu này. Bạn phải đi và săn lùng các tài năng. Đôi khi, trong lúc các tuyển trạch viên của chúng tôi đi ra ngoài vào cuối tuần nhằm tìm kiếm cầu thủ trẻ, tôi cũng cố gắng kết nối lần đầu với một cầu thủ nào đó (hoặc người đại diện) thuộc một câu lạc bộ khác, bởi vì rõ ràng là cầu thủ cũng muốn đo lường lòng nhiệt thành của huấn luyện viên trưởng tiềm năng. Khi đến lúc ấn định các điều khoản, tôi sẽ chuyển giao cho David Gill thực hiện. Cách này tốt cho tất cả mọi người bởi vì tôi tránh được một số cuộc đối thoại khó khăn có khả năng làm hỏng mối quan hệ với cầu thủ sau này[42].

Tiết kiệm

Với tôi, tiền bạc chưa bao giờ là một giải pháp cho bất kỳ vấn đề nào. Tiền bạc thỉnh thoảng cũng giúp ích trong ngắn hạn – chẳng hạn như sự phấn khích mà Robin van Persie mang đến trong trong năm 2012 khi cậu ta được bổ sung vào hàng công của MU, nhưng tôi không thể nghĩ ra một trường hợp nào trong bóng đá khi sự giàu có giúp câu lạc bộ trở thành người chiến thắng dài lâu. Chúng tôi cũng được tiếp thêm rất nhiều sinh khí với sự xuất hiện của Eric Cantona vào năm 1992 – nhưng chi phí cho thương vụ này chỉ là 900.000 bảng. Tiền nong không đột ngột tạo ra một câu lạc bộ có bề rộng và chiều sâu; tiền cũng không mang lại truyền thống và lịch sử; tiền không lôi cuốn fan vào chật sân vận động ngay trong cơn mưa lạnh giá, và tiền không làm cho các chàng trai trẻ tuổi biết ước mơ.

Trong khi dành chút ít tiền để cá cược đua ngựa, tôi vẫn luôn ác cảm với sự lãng phí tiền bạc. Tôi thậm chí nổi điên khi cầu thủ có thói quen đổi áo cho đối thủ hoặc gửi trang phục thi đấu cho người thân và bạn bè. Trang phục thi đấu không hề rẻ tiền, và câu lạc bộ phải chịu chi phí để có quần áo mới khi nguồn cung từ các nhà tài trợ đã cạn kiệt.

Khoảng 6 năm trước khi tôi nghỉ hưu, Albert Morgan, người phụ trách trang phục có nói với tôi rằng chúng tôi đã sử dụng hàng trăm bộ quần áo đấu cho một mùa giải. Hầu hết những chiếc áo này đã nằm trong tay của giới thương nhân kinh doanh hàng lưu niệm hoặc trên eBay. Tôi đã nói với các cầu thủ là họ có thể tiếp tục đổi áo nhưng sẽ phải tự trả tiền túi.

Những người hoài nghi có thể chỉ nhìn vào một số bản hợp đồng rồi cho rằng tôi phung phí tiền bạc. Các ví dụ điển hình thường là: Dimitar Berbatov được mua với giá 30,75 triệu bảng từ Tottenham để sau này chỉ thu lại được khoảng 10% khi bán cho Fulham; Juan Sebastián Verón được mua với giá 24 triệu bảng và bán lại được 15 triệu, và Louis Saha tội nghiệp, một tiền đạo liên tục bị chấn thương, đã được bán đi với mức giá gần như miễn phí mặc dù chúng tôi đã mua anh ta với giá 12,4 triệu bảng. Tuy nhiên, nếu bạn xem xét một cách kỹ lưỡng hơn tất cả các bản hợp đồng của tôi, trong nhiều năm, thì sẽ hiểu đồng tiền đã được chi tiêu hợp lý. Thậm chí thương vụ tệ nhất của MU cũng không so sánh được với những

sai lầm lớn tại Premier League, chẳng hạn số tiền 50 triệu bảng mà Chelsea cao hứng chi trả để mua Fernando Torres trong năm 2011 sau đó đã tan thành mây khói khi họ bán lại cầu thủ này vào năm 2015 cho Atlético Madrid.

Sự tiết kiệm chi tiêu của tôi phát xuất từ hoàn cảnh xuất thân. Cha mẹ tôi đã đảm bảo cho anh em tôi không bao giờ thiếu thốn bất cứ điều gì, nhưng trong căn chung cư của chúng tôi tại Govan khi đó không có nhiều tiền dành dụm. Điều này vẫn đúng khi tôi trở thành một cầu thủ rồi một huấn luyện viên. Cứ cho rằng tính hà tiện này liên quan đến nguồn gốc Scotland của tôi, nhưng tôi luôn cố gắng đối xử với đồng tiền của câu lạc bộ cũng như tiền của chính mình.

Tiền lương đầu tiên trong đời cầu thủ của tôi đến từ Dunfermline năm 1964, bởi vì câu lạc bộ đầu tiên của tôi là Queen’s Park chỉ là đội nghiệp dư nên tôi không được trả lương. Trong suốt thời gian chơi cho Dunfermline, tôi đã được trả 28 bảng mỗi tuần (tương đương khoảng 524 bảng hiện nay), nhưng sau vì bỏ luôn công việc làm công nhân chế tạo dụng cụ (thu nhập 13 bảng / tuần) nên lương tuần của tôi đã không còn ở mức 41 bảng nữa. Vì thế đối với tôi thì khoản tiền thưởng sau mỗi trận thắng là điều rất quan trọng. Khi đến Glasgow Rangers, tôi đã hưởng mức lương tuần 60 bảng (998 bảng theo giá trị hiện nay) trong mùa hè và 80 bảng (1.331 bảng theo giá trị hiện nay) trong mùa thi đấu. Khi tôi gia nhập St Mirren trong vai trò huấn luyện viên trưởng, trận đấu đầu tiên trên sân nhà là gặp Hamilton và chỉ có khoảng 3.000 khán giả trong một không gian có thể chứa 25.000 người. Tất cả mọi thứ của câu lạc bộ này đang đi xuống. Các cầu thủ, đều là những người làm việc bán thời gian, được trả 12 bảng một tuần trong thời gian mùa giải và vỏn vẹn 7 bảng /tuần trong mùa hè, còn câu lạc bộ này chỉ đá ở giải hạng hai của Scotland.

Tại Aberdeen, vị chủ sở hữu Dick Donald luôn theo dõi sát sao tất cả các khoản chi tiêu. Ông muốn sở hữu được một câu lạc bộ thành công, và hài lòng với một câu lạc bộ nhỏ và thành công, luôn kiên quyết rằng Aberdeen phải mang về lợi nhuận. Ông không chấp nhận kết quả kinh doanh thua lỗ, ông luôn đeo một chiếc cà vạt duy nhất và không mua dây giày mới. Nếu

một sợi đã sờn đứt, ông nối lại rồi dùng tiếp. Khi Aberdeen lọt vào trận chung kết cúp Liên đoàn Scotland năm 1984, tôi nhận ra chưa ai đặt mua champagne, và vì vậy tôi gọi điện thoại cho thư ký câu lạc bộ, Ian Taggart, để đảm bảo rằng chúng tôi có 8 thùng trên xe buýt (hầu hết các câu lạc bộ khác sẽ đặt khoảng 20 thùng). Taggart hoảng sợ và nói, “Tôi không thể. Ông Donald sẽ điên người lên mất.” Donald sau đó đã thấy các thùng rượu và Taggart đã phải giải thích rằng chỉ có 2 thùng đem lên xe buýt thôi, phần còn lại sẽ được nhập kho. Chúng tôi rốt cục đã giấu phần champagne vượt mức ở khu toilet trên xe buýt. Trên đường trở về, sau khi đã đoạt cúp và rượu champagne tuôn chảy, Dick quay sang tôi và nói: “Ông Ferguson, hôm nay chúng ta đã giành được bao nhiêu chiếc cúp?”

Nếu tôi muốn mua một cầu thủ chạy cánh trái mới, ông sẽ hỏi, “Ta chưa có người chạy cánh trái hay sao?” Và tôi trả lời: “Đúng là có, nhưng cậu ấy mới 16 tuổi và chỉ phù hợp cho đội dự bị.” Ông luôn luôn kêu ca về tiền lương thưởng mà tôi dành cho các cầu thủ và sẽ đặt câu hỏi: “Tại sao cứ tiếp tục tăng thêm cho họ?” Tôi trả lời, “Ông chủ tịch, chúng ta ở trong thế giới bóng đá. Ông không đi xuống mà đang đi trên đường phát triển, và cách duy nhất để giữ các cầu thủ tốt nhất của ông là các khoản tiền thưởng lớn khi họ giành chiến thắng.” Dick sợ thói tự mãn ngấm vào mọi người và, trước trận chung kết, ông nói nửa đùa nửa thật, “Sẽ không phải là một ý tưởng tồi nếu chúng ta thua trận đấu này để các cầu thủ không nhận được tiền thưởng quá lớn.” Ông thường nói: “Tôi không bao giờ muốn nhìn thấy sự thua lỗ tài chính tại câu lạc bộ này.” Khoản tiền lớn nhất mà tôi đã sử dụng tại Aberdeen là 300.000 bảng vào năm 1985 để mua Jim Bett, và chúng tôi cũng sử dụng tiền bán một cầu thủ khác để trang trải phần nào chi phí đó.

Điều kỳ lạ là tính tiết kiệm của tôi cũng góp phần vào lý do tôi được nhận vào làm việc tại United. Trong những lần gặp gỡ đầu tiên của tôi với Martin Edwards, khi chúng tôi đang thảo luận về tầm quan trọng của việc phát triển tài năng trẻ tại CLB, tôi đã nói với ông ta “Tôi chưa bao giờ là một huấn luyện viên chỉ biết đi mua cầu thủ.” Ông ta nói “Đó là một trong những điều mà chúng tôi cân nhắc khi quyết định mời ông.” Tôi không thể tin có người

chủ sở hữu nào đó lại thích thú tuyển dụng những người làm thuê chỉ chuyên tâm chi tiêu các khoản tiền lớn.

Khi tôi muốn mua cầu thủ đầu tiên tại MU, tôi chỉ nhận được ngân sách khoảng 1 triệu bảng từ Martin. Con số này phải kiếm được từ tiền bán vé (cho cả mùa giải hoặc theo từng trận đấu) hoặc chuyển nhượng các cầu thủ khác. Tại đó không có sẵn đại gia nào dễ dãi đầu tư tiền bạc cho câu lạc bộ. Cầu thủ đầu tiên tôi đã mua về là Viv Anderson – một hậu vệ. Chúng tôi đã mua anh với giá 250.000 bảng và sau đó mua tiếp Brian McClair với giá 850.000 bảng. Sau khi bán đổ bán tháo 6 cầu thủ – trong đó bao gồm Jesper Olsen, Gordon Strachan và Paul McGrath – trong năm 1989, tôi đã chi tiêu tốn khoảng 8 triệu bảng để mua 5 người khác – đắt nhất là hậu vệ Gary Pallister.

Chúng tôi chi tiêu khoảng 60 triệu bảng để xây dựng đội hình MU trong cả thập niên 1990, kết quả cao nhất là cú ăn ba – vô địch Premier League, cúp FA và Champions League vào năm 1999. Trong thập niên tiếp theo, tổng mức chi tiêu để mua cầu thủ là hơn 320 triệu bảng nhằm trang bị "hỏa lực" cần thiết cho việc thi đấu ở đẳng cấp cao – nhưng con số này mới là chi phí, trong khi nguồn thu từ việc bán cầu thủ là hơn 256 triệu bảng. Hợp đồng có giá trị lớn nhất của tôi trong giai đoạn 1986 – 2008 tại MU là 29 triệu bảng để mua Rio Ferdinand, khi đó 23 tuổi, từ Leeds United hồi 2002. Rio sau đó đã tham gia 12 mùa giải và đá 455 trận cho M.U và 54 trận cho đội tuyển Anh (tính trong thời gian cậu ta còn khoác áo MU), trước khi chuyển đến Queen's Park Rangers sau khi tôi nghỉ hưu được 1 năm. Mức giá của Rio tuy cao bất thường nhưng rất xứng đáng. Nếu tính "khấu hao" theo thời gian thi đấu tại MU thì hằng năm chúng tôi tiêu tốn khoảng 2,5 triệu bảng để có sự phục vụ của trung vệ tài ba này. Tuy nhiên phải ghi nhớ là chi phí này được bù đắp phần lớn nhờ khoản tiền 25 triệu bảng mà United thu được khi bán Beckham (cầu thủ mà chúng tôi tự đào tạo và không tốn tiền mua) cho Real Madrid năm 2003...

Ngoài Rio, chúng tôi xây dựng hàng phòng thủ với chi phí hầu như không đáng kể: 5,5 triệu bảng cho Patrice Evra và 7,5 triệu bảng để có được Nemanja Vidic, cả 2 hợp đồng được ký vào năm 2006. Chúng tôi ký hợp

đồng với Rafael da Silva và người anh em sinh đôi Fábio trong năm 2008 trước khi họ được tham gia thi đấu chuyên nghiệp. United giải quyết được vấn nạn thủ môn từng hành hạ tôi trong 6 năm sau khi thiếu vắng Peter Schmeichel bằng một hợp đồng với Edwin van de Sar đến từ Fulham năm 2005. Van de Sar khi đó đã 34 tuổi và giá mua anh là 2 triệu bảng. Hãy so sánh với tổng chi tiêu của Chelsea trong cùng thời kỳ. Từ khi họ ký hợp đồng tới lúc tôi nghỉ hưu, các cầu thủ Evra, Vidic, anh em nhà da Silva và Van der Sar đã chơi tổng cộng 1.049 trận cho United.

Khi suy nghĩ về việc mua một cầu thủ, tôi luôn đánh giá về tốc độ, sự thăng bằng và kỹ thuật của anh ta. Nhưng tôi cũng luôn tìm hiểu về khả năng sẵn sàng thi đấu của anh ta. Mua một cầu thủ sẵn sàng ra sân hằng tuần là một chuyện, trả số tiền lớn cho một người cứ bị chấn thương sau mỗi 3 trận đấu lại là chuyện khác. Không có ích lợi gì khi mua những cầu thủ dạng này.

Sự quan tâm chú trọng của chúng tôi đối với các cầu thủ trẻ tạo ra 2 điều: dòng chảy tài năng cho đội hình chính thức và một mảng kinh doanh phụ trợ hết sức hiệu quả. Trong thời gian huấn luyện United, chúng tôi thu được 100 triệu bảng từ việc bán cầu thủ, những người được chúng tôi tìm thấy khi còn nhỏ rồi phát triển thông qua hệ thống đội hình trẻ. Danh sách này không chỉ bao gồm những cái tên như Beckham và Butt, mà còn có cả Gerard Piqué và Giuseppe Rossi, họ đã được đưa vào học viện của MU từ nước ngoài. Chúng tôi đã phát hiện ra họ, sau đó phát triển họ và muốn thu được tiền từ những nỗ lực này, đặc biệt là khi hầu hết đều có khả năng chơi bóng đá chất lượng rất cao trong thời gian dài 10-15 năm. Fraizer Campbell, Robbie Brady, Ryan Shawcross, Danny Higginbotham, David Healy và John Curtis chỉ là một vài ví dụ về những cầu thủ trẻ xuất thân từ lò đào tạo United sau này chuyển sang thi đấu ở những CLB khác. Nếu xuất hiện một cậu bé tỏ ra đầy hứa hẹn tại một trong những trường đào tạo của MU thì chúng tôi sẽ ít gặp rủi ro tài chính khi ký hợp đồng. Chúng tôi đã ký với Keith Gillespie khi cậu ta mới 16 tuổi và Keith cũng đá một vài trận cho United trước khi chúng tôi nhận được 1 triệu bảng khi cầu thủ này là một phần trong thỏa thuận mang Andy Cole về với Old Trafford. Rủi ro lớn nhất

là khi chúng tôi sai lầm trong khi thẩm định một cậu bé và lẽ ra đã phải dành vị trí đó cho một cầu thủ trẻ tài năng hơn. Với một số chàng trai, chúng tôi phải chờ đợi nhiều hơn chút nữa mới nhìn thấy tiềm năng thực sự của họ, vì thể trạng của mỗi người sẽ phát triển khác nhau. Nếu đã quyết định bán họ, chúng tôi phải thực dụng và kiên quyết trong khi đàm phán.

Nếu các cậu bé vượt qua nhiều cấp độ khác nhau và sau cùng vào được đội hình trẻ hoặc tốt hơn nữa là đội dự bị, chúng tôi có một loạt các lựa chọn. Các cầu thủ giỏi nhất, như Danny Welbeck và Adnan Januzaj, có tài năng để nhảy vọt từ đội trẻ vào đội hình chính thức, nhưng vẫn phải tiếp tục thẩm định họ. Phải đến khi cầu thủ 20-21 tuổi thì bạn mới biết chắc anh ta xuất sắc tới mức nào. Nếu còn chưa chắc chắn, chúng tôi gửi họ sang một câu lạc bộ khác theo dạng cho mượn để họ có thể trải nghiệm trong một đội hình chính thức. Chúng tôi đã gửi Tom Cleverley đến Watford, Wigan, và Leicester City. Chúng tôi cũng gửi Jonny Evans đến Royal Antwerp và Sunderland hai lần, Welbeck đến Preston và Sunderland. Đôi khi kết quả không như chúng tôi trông đợi, chẳng hạn như khi chúng tôi gửi Giuseppe Rossi đến Newcastle và Parma; hoặc Federico Macheda sang Sampdoria và Queen’s Park Rangers. Các cầu thủ này được chơi rất ít, nên quá trình phát triển của họ đã bị chững lại.

Cũng có lần chúng tôi nấn ná quá lâu trước khi bán một cầu thủ không đạt trình độ mong đợi hoặc giảm giá trị do chấn thương. Chỉ có một vài tình huống thôi, như James Chester chẳng hạn, và đó là lúc chúng tôi bị lỗ. James đã có một số chấn thương đầu gối trong một thời gian dài, và chúng tôi đành chấm dứt bằng cách bán anh ta cho Hull City với giá 300.000 bảng vào năm 2011. Anh ta đã chơi hơn 170 trận trong bốn mùa rưỡi tiếp theo và hóa ra Hull đã có một giao dịch rất hời.

Chúng tôi cũng luôn tìm kiếm những món hời, nhưng trong bóng đá, cũng như trong cuộc sống, thì thường là “tiền nào của nấy” trừ khi có yếu tố may mắn, như trường hợp của Eric Cantona, người mà chúng tôi đã ký hợp đồng sau khi Leeds United hỏi mua Denis Irwin từ MU. Hay như Peter Schmeichel, người 28 tuổi mà vẫn còn thi đấu cho Brøndby: tôi không hiểu sao không có CLB lớn nào hỏi mua anh ta trước đó! Năm 2008, một người

bạn của Carlos Queiroz đã giúp chúng tôi (miễn phí) trong việc săn tìm tài năng tại Angola và Manucho đã được phát hiện. Chúng tôi để anh ta chơi thử và thấy Manucho có cái chân trái rất tốt. United bèn mua với giá 250.000 bảng, một số tiền không lớn và rồi khi mọi sự trở nên rõ ràng là Manucho không đủ tài năng, chúng tôi bán lại cho Real Valladolid với giá 2,5 triệu bảng!

Một số câu lạc bộ – chẳng hạn như Real Madrid và Manchester City – đã dùng ngân sách lớn để tạo dựng một đội hình chiến thắng. Real Madrid từ lâu đã chi trả những khoản tiền lớn để mua về nhiều cầu thủ tài năng xuất chúng, những "Galácticos[43]" đang trong đỉnh cao sự nghiệp – như Zinedine Zidane, Luís Figo, Kaka, Cristiano Ronaldo, Gareth Bale và James Rodríguez. Chính sách ấy đã mang lại hiệu quả đối với họ, cho thấy rằng có nhiều cách để giải quyết vấn đề. Tuy nhiên, truyền thống lại thúc đẩy tôi theo hướng xây dựng nhiều hơn là mua cầu thủ. Tôi cho rằng phần nào tôi còn là một "nhà đầu tư giá trị" hơn là một huấn luyện viên – theo cách nói nghề nghiệp của Mark, con trai tôi.

Tôi luôn thích thú ý tưởng hợp tác với những cầu thủ tài năng nhưng đã qua giai đoạn đỉnh cao nhất trong sự nghiệp của mình. Chúng tôi không mong giữ họ lâu dài, nhưng biết rằng đôi khi có thể có một cầu thủ đáp ứng được nhu cầu mà không quá tốn kém. Chúng tôi đã mua lại Laurent Blanc từ Inter Milan vào năm 2001 như một vụ chuyển nhượng tự do. Blanc khi đó 35 tuổi, nhưng anh là một cầu thủ tài năng, giàu kinh nghiệm và chúng tôi cần củng cố hàng phòng thủ của đội hình. Chiến thuật tương tự cũng được sử dụng khi chúng tôi ký hợp đồng với Michael Owen, cựu tiền đạo đội tuyển Anh, vào năm 2009 nhằm mài sắc hơn hàng công United. Khi còn nhỏ, Michael từng được đào tạo tại United và nay anh ta đang trong tình trạng sẵn sàng để chuyển nhượng tự do. Vì vậy, tôi đã mời anh đến nhà tôi, đưa ra đề xuất rằng CLB sẽ trả lương theo thành tích thi đấu, và Michael rất vui mừng. Mặc dù liên tục bị chấn thương, anh đã chơi rất tốt khi ghi bàn gỡ hòa ngay lần đầu tiên xuất hiện ở sân Wembley trong trận chung kết cúp Liên đoàn (League Cup) 2010, trận mà MU đã đánh bại Aston Villa. Qua năm sau, Michael Owen nhận được tấm huy chương vô địch Premier League, lần đầu tiên sau 13 năm thi đấu đẳng cấp cao.

Chúng tôi có một ngoại lệ cho quy tắc chú trọng đến hiệu quả sau cùng: khi đến lúc bán những cầu thủ từng cống hiến xuất sắc cho câu lạc bộ. Họ có thể đã từng chơi 10 năm hoặc lâu hơn, nay bắt đầu bị chấn thương và không thể duy trì một vị trí thường xuyên trong đội hình chính, thời gian có thể chơi bóng đỉnh cao cũng không còn nhiều. Trong trường hợp này, chúng tôi hết sức cố gắng và giúp họ được chuyển nhượng tự do (để câu lạc bộ mua về có thể giải trình được gói lương thưởng cao hơn dành cho họ), hoặc một trận đấu vinh danh cầu thủ đó, hoặc cả hai cách. Chỉ có một trường hợp cầu thủ chơi quá tốt sau khi rời MU là Phil Neville. Phil được bán cho Everton với giá 3 triệu bảng. Về sau xét lại thì đây đúng là một giao dịch tuyệt vời dành cho Everton vì lẽ ra MU có thể tận dụng Phil nhiều hơn nữa; chúng tôi đã không dự đoán được là anh ta có thể tiếp tục chơi thêm 8 mùa bóng nữa! Còn các "cựu ngôi sao" như Denis Irwin, Steve Bruce, Mick Phelan và Brian McClair đều đã được chuyển nhượng tự do. Khi Peter Schmeichel muốn rời khỏi MU, chúng tôi cho phép anh ta đi theo dạng chuyển nhượng tự do nhưng với một điều kiện là không chơi cho một câu lạc bộ nào khác của nước Anh. Peter sang thi đấu cho Sporting Lisbon, nhưng vài năm sau đã quay trở lại Anh để chơi cho Aston Villa rồi sau đó là Manchester City. Tuy nhiên, chúng tôi không thắc mắc về bất cứ động thái nào, mặc dù chúng tôi hoàn toàn có quyền. Đối xử đúng mực với các cầu thủ như trong tình huống này mới là điều nên làm.

Vấn đề lương thưởng

Tôi chắc chắn không ai nghĩ rằng huấn luyện viên bóng đá là một chuyên gia về định giá. Vấn đề giá thường thuộc về nhà quản lý thương hiệu, những người đó mới quyết định một ống kem đánh răng hoặc chai vodka có giá cả bao nhiêu. Sự thật là, trừ khi có khiếu nại từ người hâm mộ, tôi không lo lắng về giá vé cho cả mùa giải hoặc các mặt hàng khác, nhưng tôi đã dành rất nhiều thời gian giải quyết khâu giá cả của các cầu thủ – chúng tôi cần chuẩn bị bao nhiêu tiền để mua họ và mức lương thưởng là bao nhiêu.

Khi thấy các khoản tiền "khủng" liên quan đến mua bán cầu thủ được rầm rộ đăng tải trên báo chí, dù muốn dù không thì các bạn sẽ có xu hướng cho rằng câu lạc bộ bóng đá chỉ biết tiêu tiền. Điều đó chỉ đúng đối với một số ít trường hợp các câu lạc bộ được kiểm soát bởi chủ sở hữu hoặc nhóm chủ sở hữu mà tiền bạc đối với họ không là vấn đề. Tại châu Âu, danh sách các "đại gia" kiểu này chỉ gói ghém vài cái tên như Chelsea, Manchester City và Paris Saint-Germain (PSG). Đối với hầu hết các câu lạc bộ khác, ngay cả những tên tuổi dẫn đầu, tiền bạc và ngân sách là vấn đề rất quan trọng. Còn đối với các câu lạc bộ như Peterborough United ở miền Đông nước Anh đang tham gia giải hạng nhất Anh (League One), hiện do con trai tôi Darren làm huấn luyện viên trưởng thì người ta phải tính toán từng xu. Tôi không nghĩ rằng bạn có thể dùng tiền để mua sự thành công, mà phải giành lấy thành công.

Quy mô tiền bạc trong bóng đá Scotland chưa bao giờ ngang bằng với nền bóng đá Anh. Ngay từ đầu sự nghiệp, tôi đã quen với việc tạo ra cái lớn nhất từ thứ nhỏ bé. Tôi tình cờ nghĩ rằng đây là một nguyên tắc hữu ích cho bất kỳ doanh nghiệp hoặc tổ chức nào, bởi vì ném tiền ra cửa sổ là chuyện rất dễ làm. Ngoài ra, tôi còn luôn phải trả lời các chủ sở hữu để họ biết đồng tiền của họ sẽ được chi tiêu ra sao.

Tại Aberdeen, tôi đã chứng kiến đoàn "biểu tình" của các cầu thủ, dẫn đầu là thủ quân Willie Miller, đi vào văn phòng tôi đòi tăng lương đột xuất. Mức lương tuần tối đa khi đó là 250-300 bảng và Miller đòi hỏi tăng lên thành 350 bảng. Chủ tịch Dick Donald muốn bán anh ta, nhưng tôi đã thuyết phục ông rằng cách này sẽ gây ra một cuộc di tản hàng loạt. Tiếp theo là Alex

McLeish xuất hiện cùng với vợ và sau khi thương lượng anh ta đồng ý một khoản tăng thêm là 50 bảng. Cuối cùng, Doug Rougvie bước vào và tôi nói thẳng “Doug, tôi đã có 1 chiếc bánh lớn và trên cùng là một trái anh đào. Willie Miller đã lấy ba phần tư chiếc bánh và trái anh đào. Tôi còn lại một phần tư để cho tất cả mọi người; anh muốn tôi làm gì đây?” Doug không hài lòng nên chúng tôi để anh ta đến Chelsea.

Sau nhiều thập niên, tiền lương đã trở thành một chủ đề lớn trong bóng đá – ít nhất là đối với báo giới, phần lớn vì khoảng cách tiền lương leo thang rất lớn: chênh lệch giữa mức lương tuần của một người công nhân bình thường với con số lên tới hàng chục nghìn bảng được chi trả cho các cầu thủ bóng đá hàng đầu.

“Lương thưởng”, hoặc “thu nhập trọn gói” là những từ ngữ mà người ta thường dùng từ thời tôi bắt đầu sự nghiệp cầu thủ. Thuật ngữ này không phải là một trùng hợp ngẫu nhiên bởi vì vào thời điểm đó hầu hết các cầu thủ đều xuất thân từ tầng lớp lao động. Người cha của Stanley Matthews, khi đó là cầu thủ nổi tiếng nhất tại Anh, là một võ sĩ quyền Anh. Bobby Charlton đến từ Ashington, một thị trấn khai thác mỏ ở miền Bắc nước Anh. Khi tôi gia nhập St Johnstone, tất cả những người cha của các cầu thủ khác đều thuộc tầng lớp lao động. Tại Anh, bóng đá là môn thể thao được ra đời từ tầng lớp lao động. Con em các gia đình lao động chơi bóng, và điều này được phản ánh trong các điều khoản hợp đồng làm việc. Nếu không đi đá bóng chuyên nghiệp, tôi có lẽ đã trở thành người thợ sản xuất công cụ; còn các đồng đội tôi hẳn sẽ làm việc trong các xưởng đóng tàu, nhà máy thép, nhà máy xe hơi gần đó.

Đã có nhiều thăng trầm liên quan đến lộ trình lương thưởng của các cầu thủ. Cho đến năm 1961, Liên đoàn bóng đá đã áp đặt giới hạn tối đa đối với mức lương tuần của một cầu thủ đó trong thời gian mùa giải là 20 bảng. Do đó dễ thấy rằng các cầu thủ, chỉ nhận lương khá hơn chút ít so với những người phục vụ, cảm thấy bị lạm dụng và trả lương thấp. Thời đó không có chuyện đàm phán về lương thưởng. Bạn chỉ nhận được những gì mà huấn luyện viên trưởng đề nghị và thường thì điều này có nghĩa là một mức lương trong suốt mùa giải và một khoản khác – hoặc thấp hơn lương, hoặc

không có đồng nào – trong thời gian hè. Bất kỳ cầu thủ nào phàn nàn về lương thưởng của mình đều có khả năng phải ngồi ngoài. Tiến hành một cuộc đình công tại nhà máy với trang thiết bị vẫn ở đó khi bạn trở lại công việc là một chuyện, còn bỏ lỡ một trận đấu mà nó sẽ không bao giờ được tổ chức lại một lần nữa là chuyện rất khác. Thậm chí khi các quy định vấn đề lương thưởng và tự do chuyển nhượng giữa các câu lạc bộ đã được nới lỏng vào đầu thập niên 1960, một số câu lạc bộ (trong đó có Manchester United) vẫn cố gắng áp đặt mức giới hạn không chính thức về tiền lương. Tuy nhiên, sau cùng thì các lực lượng thị trường vẫn thắng thế.

Tôi không ngụ ý rằng các cầu thủ không cần quan tâm đến mức lương của họ hoặc mức lương thưởng nên được cào bằng hoàn toàn, nhưng trước đây, khi câu chuyện không liên quan đến giới luật sư, đại lý môi giới, kế toán, giám đốc kinh doanh và báo giới, thì lương thưởng cũng không phải là chủ đề của nhiều cuộc tranh luận hay hiềm khích. Trước phán quyết Bosman, câu lạc bộ bóng đá có toàn quyền trong tay. Tiền đạo được trả lương nhiều hơn so với hậu vệ và người đội trưởng thường nhận được cao hơn một chút so với mọi cầu thủ khác. Khi tôi ký hợp đồng với Queen’s Park vào năm 1957, đó là một câu lạc bộ nghiệp dư nên tôi còn không có tiền lương. Trong giai đoạn đỉnh cao sự nghiệp cầu thủ của tôi từ năm 1967 đến 1973, mức lương tuần của tôi lên đến 80 bảng, và trong mùa giải cuối cùng ở Ayr United thì con số này là 60 bảng.

Mặc dù ngày nay mức lương tăng lên nhiều lần so với 50 năm trước nhưng bản chất con người không thay đổi quá nhiều. Giống như mọi người, các cầu thủ thời của tôi cũng muốn được trả lương thưởng một cách tương xứng. Trong suốt sự nghiệp huấn luyện viên, tôi luôn cảm thấy một quá trình dung hòa. Rõ ràng câu lạc bộ không muốn bị sạt nghiệp bởi những đòi hỏi lương bổng lố bịch, nhưng mặt khác, tôi luôn cảm thấy chúng ta phải trả cho cầu thủ những gì họ xứng đáng nhận được. Tôi biết điều này nghe khá đơn giản, nhưng tôi đã thấy rằng nếu tuân thủ phương pháp tiếp cận này thì mọi thứ đều ổn.

Khi tôi đến Aberdeen, các cầu thủ nhận được mức 120 bảng hằng tuần – theo tôi là quá thấp, vì vậy tôi đã tăng lương cho họ (Đừng quên là cầu thủ

đầu tiên đạt được mức lương tuần 100 bảng là đội trưởng đội tuyển Anh và câu lạc bộ Fulham, Johnny Haynes, vào năm 1961). Không tính những lần tranh cãi thông thường thì lần đầu tiên tôi phải đối mặt với vấn đề lương thưởng một cách nghiêm trọng là sau khi Aberdeen đoạt Cúp C2 châu Âu năm 1983 (thắng Real Madrid trong trận chung kết). Theo nghĩa nào đó thì điều này vừa là tốt nhất vừa là tệ hại nhất xảy đến với câu lạc bộ, bởi vì các cầu thủ trở thành tâm điểm của sự chú ý. Tất cả họ đều muốn nhận được nhiều tiền hơn và các câu lạc bộ khác khao khát ký hợp đồng với họ. Do đó, chỉ sau 2 năm thì chúng tôi đã mất một nửa đội hình vào tay các câu lạc bộ lớn hơn, chịu trả lương thưởng cao hơn cho cầu thủ. Chúng tôi cũng phải tăng mức lương cho các cầu thủ giỏi nhất lên đến 350 bảng / tuần, thêm tiền thưởng cho từng trận thắng và khi đoạt cúp quốc gia hay vô địch quốc gia. Dick Donald luôn bắt buộc dồn toàn bộ số tiền cho các cầu thủ trong đội hình chính và không quan tâm đến tất cả mọi người khác. Ông luôn yêu cầu chúng tôi trả lương cho các cầu thủ trẻ một cách hợp lý.

Tôi không hề ghen tị với các cầu thủ. Thực ra, tôi nghĩ rằng những cầu thủ giỏi nhất vẫn bị trả lương thấp. Điều này có vẻ vô lý đối với những người lao động bình thường như thợ máy xe hơi hay y tá, nhưng tôi nhìn vấn đề theo cách khác. Những cầu thủ đủ khả năng chơi trong bất cứ đội bóng nào thuộc "chiếu trên" của Champions League đã vượt qua hàng chục ngàn thanh niên khác, những người sẵn lòng đánh đổi những gì quý giá nhất để có cơ hội tương tự như ngôi sao bóng đá. Họ là những người đủ tài năng để giúp vui cho mọi người trên khắp thế giới với màn trình diễn của họ – thường thì số lượng người hâm mộ bóng đá sẽ không bằng lượng fan của các ngôi sao ca nhạc hay điện ảnh, nhưng chắc chắn cao hơn nếu so với những môn thể thao khác.

Một sản phẩm phái sinh từ hệ thống lương thưởng tại Premier League là phần nào các khoản thưởng cũng bị bào mòn. Cầu thủ có thể nhận được tiền thưởng nếu họ giành chiến thắng tại giải vô địch quốc gia hoặc một giải đấu cúp tại châu Âu. Nhưng một hệ thống tính thưởng dài dòng phức tạp, được sử dụng để tưởng thưởng cầu thủ cho mỗi lần ra sân, mỗi chiến thắng hay bàn thắng ghi được, đã mất hiệu lực đối với bộ phận "tinh hoa" của môn thể

thao này. Tuy không ai than phiền khi nhận thưởng, một khoản thưởng tài chính không mang lại động lực cho các cầu thủ như hiệu ứng từng có cách đây 25 năm. Các biện pháp khuyến khích mạnh hơn phải là: chú trọng vào bản năng cạnh tranh của cầu thủ, niềm tự hào sự nghiệp và triển vọng về tấm huy chương chiến thắng. Tiền thưởng rồi cũng được tiêu xài hết, chỉ những chiếc cúp và những tấm huy chương là còn mãi.

Khi so sánh mức lương thưởng hằng năm dành cho giới điều hành các quỹ đầu tư phòng vệ (hedge fund), những cầu thủ như Cristiano Ronaldo và Lionel Messi dường như đang được... trả lương thấp! Gần đây tôi đọc rằng nhóm các nhà quản lý quỹ hàng đầu thuộc top 25 quỹ phòng vệ đã nhận được gần 7,5 tỷ bảng trong năm 2014 – cao hơn so với tổng bảng lương của Premier League, Bundesliga, La Liga và Serie A, và mọi thứ dường như còn lố bịch hơn khi bạn biết rằng đa phần các quỹ này tạo ra lợi nhuận còn kém hơn so với thị trường chứng khoán.

Nếu phong độ thi đấu của một cầu thủ sa sút trong một khoảng thời gian dài, anh ta sẽ thấy mình ngồi trên băng ghế dự bị hoặc sẵn sàng được chuyển nhượng. Những sự bất bình đẳng có vẻ còn rõ hơn khi bạn xét rằng, so với những người khác, thời gian đạt đỉnh cao thu nhập của một cầu thủ bóng đá là khá ngắn ngủi – thường là khoảng 6 năm và hầu như luôn luôn dưới 10 năm. Đừng nói với tôi rằng một ai đó 28 tuổi làm công việc văn phòng với máy tính (có hàng trăm ngàn, có lẽ hàng triệu người như vậy) lại xứng đáng nhận được lương thưởng cao hơn một tiền vệ chơi cho Swansea City hay Southampton.

Đôi khi cầu thủ cũng phiền lòng khi họ nhìn thấy bản hợp đồng của một đồng đội. Một số người như Gary Neville và Paul Scholes không chú ý đến mức tiền lương thưởng của người khác bởi vì họ tin tưởng chúng tôi đã chi trả cho họ một cách công bằng. Thậm chí trong thời gian cuối sự nghiệp, Gary, Paul và Ryan Giggs chỉ được ký những hợp đồng 1 năm, nhưng chuyện đó cũng không làm họ khó chịu. Họ là những người thực tế và biết chúng tôi sẽ đối xử với họ đúng đắn. Tuy nhiên, cũng có những người khác khó chịu và tôi hiểu tại sao. Không vấn đề gì khi lương thưởng được tính bằng hàng trăm nghìn bảng Anh mỗi tuần hoặc tính theo những túi khoai

tây chiên. Mọi chuyện chỉ là vấn đề về giá trị so sánh, vì rất nhiều người cảm thấy, hoặc muốn cảm thấy, rằng họ có giá trị hơn bất cứ ai khác.

Đôi khi vài cầu thủ đang ở "thế trên" với CLB và họ hiểu điều này. Tôi gặp tình huống này với Ruud van Nistelrooy năm 2003, sau khi cậu ta có vài mùa giải ngoạn mục đầu tiên với United. Trong bản hợp đồng mới, Ruud cố gắng đưa vào một điều khoản cho phép cậu ta được chuyển đến Real Madrid nếu họ đề nghị một số tiền nhất định. Điều này rõ ràng cho Ruud "nắm đằng chuôi" và chúng tôi không muốn lặp lại trong những trường hợp khác. Sau cùng, chúng tôi cũng để Ruud sang Real Madrid, nhưng đây chỉ là một trong số ít cầu thủ muốn rời khỏi MU. Thực tế thì khi Ruud van Nistelrooy ra đi ở tuổi 30, CLB đã hưởng lợi từ đóng góp và nhiều bàn thắng của cậu ta trong nhiều năm, và chúng tôi đã thu về phần lớn phí tổn bỏ ra ban đầu.

Khi đàm phán hợp đồng với cầu thủ, tôi sắc sảo hơn nếu so với những lần tôi tự đàm phán hợp đồng cho bản thân mình. Một số nhà lãnh đạo thản nhiên kiếm lợi ích riêng khi đứng trước bất cứ cơ hội nào. Một số khác lại quá rụt rè khi đàm phán mức lương mà họ xứng đáng nhận được. Tôi có lẽ nằm giữa 2 thái cực này, nhất là khi các khoản tiền lớn bắt đầu chảy vào bóng đá trong thập niên 1990. Có lẽ tôi sai, nhưng tôi đã nhận thấy rằng một số nhà lãnh đạo đôi khi quá bận rộn điều hành cả tổ chức đến nỗi không chăm sóc bản thân mình cho đúng cách. Họ có khi không ăn, thiếu ngủ hay không tập thể dục một cách phù hợp, rồi còn có thói quen bỏ bê việc quản lý các vấn đề tài chính của bản thân mình. Họ sẽ dành rất nhiều thời gian để làm việc chi tiết về mức thù lao cho những người khác, trong khi chỉ dành rất ít để đàm phán về các thỏa thuận cá nhân. Họ không đủ cẩn thận đối với các điều khoản trong bản hợp đồng của chính họ, và nếu may mắn dành dụm được một khoản tiền thì họ sẽ khó mà quản lý được. Có lẽ nguyên nhân là vì các nhà lãnh đạo tốt nhất đều có xu hướng trở thành nhà truyền giáo chứ không phải là người lính đánh thuê.

Khi tôi bắt đầu sự nghiệp huấn luyện tại Aberdeen, mức lương của tôi là 12.000 bảng / năm, tương đương khoảng 65.000 bảng hiện nay, và trong năm cuối cùng làm việc tại Scotland thì tôi đã đạt được mức lương 25.000

bảng, cộng thêm tiền thưởng cũng khá tốt. Tôi cũng kiếm thêm chút ít khi viết báo và thuyết trình trước công chúng, nhưng không tới mức đủ để mua được thật nhiều thùng rượu vang. Đó là thời điểm mà mức lương cầu thủ hằng năm cao nhất là 15.000 bảng, các hợp đồng với nhà tài trợ còn rất nhỏ nếu so với chuẩn mực của các đội bóng hàng đầu Premier League hiện nay. Khi bắt đầu thương lượng hợp đồng làm huấn luyện viên với United, đề nghị về lương bổng của họ tính ra còn ít hơn mức thu nhập của tôi, tính cả tiền thưởng, trong năm cuối cùng tại Aberdeen.

Sau khi United thường xuyên giành chiến thắng tại các giải đấu lớn, tôi bắt đầu chú ý nhiều hơn đến lương thưởng dành cho chính mình. Năm 1989, Martin Edwards, chủ tịch câu lạc bộ đã cố gắng bán MU với giá 20 triệu bảng – một con số nực cười xét theo tiêu chuẩn ngày nay nhưng là một cái giá "khủng" vào thời điểm đó. Tuy nhiên giao dịch này đã bất thành vì bên mua không kiếm được đủ tiền. Sau khi United trở thành một công ty đại chúng vào năm 1991, giá trị của Manchester United được công khai và tôi không thể không bắt đầu suy nghĩ về vai trò của bản thân mình trong đó. Năm 1998, Rupert Murdoch muốn mua MU với giá 623 triệu bảng, theo giá đó thì giá trị cổ phần của Martin vào khoảng 87 triệu. Có lẽ di sản nghiệp đoàn Scotland đã gặm nhấm tôi, hoặc đơn giản là tôi cảm thấy bị đánh giá thấp.

Martin là một vị chủ tịch tốt. Câu lạc bộ là máu thịt của ông và ông quan tâm đến phúc lợi của nó, nhưng mỗi lần tôi yêu cầu tăng lương thì đều có tranh cãi. Tôi đã đi gặp ông ta trong văn phòng tại Old Trafford và ông bực bội tính toán yêu sách của tôi bằng cái máy tính lớn để trên bàn, bên cạnh chiếc điện thoại. Nhiều năm trước, để minh chứng cho ông ta thấy là tôi đang được trả lương quá thấp, tôi thậm chí còn đưa cho ông xem bản hợp đồng của George Graham – huấn luyện viên trưởng của Arsenal tại thời điểm đó. Lương tôi tăng chậm, và xét theo một nghĩa nào đó thì tôi đàm phán từ một vị thế yếu, vì Martin biết rằng tôi muốn làm huấn luyện viên trưởng của Manchester United hơn bất cứ công việc nào khác trong làng bóng đá. Đến khi David Gill trở thành tổng giám đốc điều hành, tình hình

mới lắng dịu. David khách quan hơn và lương của tôi đã được điều chỉnh đạt đến mức phù hợp.

Khi gia đình Glazer và David Gill cùng nhau đồng thuận về một mức tăng lương lớn cho Wayne Rooney năm 2010, họ muốn biết cảm giác của tôi. Tôi trả lời rằng sẽ là không công bằng khi thu nhập của Rooney gấp đôi mức của tôi. Joel Glazer nói ngay: “Tôi hoàn toàn đồng ý với ông, nhưng chúng ta nên làm gì?” Giản dị thôi. Chúng tôi đồng thuận với nhau rằng không có cầu thủ nào nhận được lương cao hơn mức của tôi. Điều này được mọi người nhất trí trong nháy mắt.

Trong 15 năm cuối cùng của tôi ở MU, tôi đã làm việc theo hợp đồng từng năm, kèm theo một thỏa thuận rằng nếu bị sa thải thì tôi sẽ được hưởng 2 năm lương, thậm chí ngay cả trong trường hợp ngay hôm sau ngày bị sa thải tôi sang làm huấn luyện viên trưởng cho Manchester City. Các điều khoản như vậy là quá đủ đối với tôi.

Tôi nghi rằng hầu hết các huấn luyện viên trưởng được trả lương ít hơn, đôi khi ít hơn nhiều, so với mức lương dành cho cầu thủ ngôi sao. Trong khuôn khổ Premier League, tôi cho rằng chỉ có Arsène Wenger và José Mourinho mới giảm bớt được thu nhập của các cầu thủ giỏi nhất đang chơi cho họ. Điều đó có thể giải thích tại sao người ta không viết hay bàn nhiều về mức thù lao của huấn luyện viên trưởng. Liệu có thể gửi thông điệp gì đến cả đội, khi mà hầu hết các cầu thủ đang được trả lương thưởng nhiều hơn so với sếp?

Thương lượng

Việc mua bán cầu thủ giúp tôi học được nghệ thuật đàm phán. Tôi được nếm hương vị đầu tiên về đàm phán khi quan sát các nhà lãnh đạo công đoàn lúc tôi còn làm việc trong các nhà máy. Vào thời điểm đó, ảnh hưởng của phe cánh tả trong vùng còn rất lớn, và tôi luôn cảm thấy họ vượt qua giới hạn. Họ muốn tổ chức đình công chỉ từ các hành động khiêu khích nhỏ nhất. Họ đã từ chối thương lượng, giải pháp luôn là đối đầu trực diện. Thực ra khi không thể làm gì khác thì người ta mới đình công, nhưng những người cánh tả có vẻ chỉ luôn luôn muốn đình công mà thôi. Bạn còn có những vũ khí nào khác khi đang đứng nơi ranh giới của cuộc đình công? Điều gì xảy ra nếu ai đó tranh thủ lừa dối bạn và rồi bạn bị bỏ rơi, phải tự sưởi ấm bên lò than trong 3 tháng? Hình ảnh đó được lưu giữ trong tôi, và vì vậy tôi luôn cố gắng không gò bó bản thân mình cứng nhắc khi tranh cãi với các cầu thủ.

Thật khó để giữ tỉnh táo trong quá trình đàm phán và không bị cuốn trôi bởi niềm đam mê theo đuổi hay cảm xúc. Ngược lại, người ta rất dễ căng thẳng quá mức, và một huấn luyện viên trưởng sẽ dễ dàng cảm thấy 1-2 cầu thủ mới sẽ thay đổi vận mệnh của cả câu lạc bộ. Nếu không giữ nguyên tắc trong khi đàm phán thì vấn đề sẽ có thể phân nhánh ra đủ loại. Điều này không chỉ là sự đẩy giá lên cao trong một giao dịch cụ thể, mà còn là các hiệu ứng đi kèm theo đó. Trong bóng đá, cũng như trong các hoạt động kinh doanh khác, đó có nghĩa là người ta sau đó sẽ kỳ vọng bạn trả số tiền cao nhất. Nó cũng ảnh hưởng tới phần còn lại của đội bóng: có thể có tình trạng bất ổn nếu toàn bộ kế hoạch chi trả lương thưởng của CLB bị phá vỡ chỉ vì một người mới đến hoặc một bản hợp đồng mới.

Cho rằng tất cả mọi người đều cư xử lịch lãm trong các cuộc đàm phán là một ý tưởng đẹp, nhưng tiếc rằng thực tế không nhất thiết diễn ra như vậy. Bạn gặp một số người mà với họ thì một cái bắt tay cũng đủ để ấn định một giao dịch giá trị lớn. Cũng có những người khác mà khi thương lượng với họ, bạn không dám sơ suất chút nào vì sợ rằng họ cố gắng làm điều gì đó mờ ám. Trải qua nhiều năm làm việc, với hàng chục, thậm chí hàng trăm cuộc đàm phán, tôi đã có thể "đọc" được con người một cách hiệu quả hơn.

Nhưng tôi cũng biết được rằng, bất chấp việc hai bên đã sắp "chốt" hợp đồng tới cỡ nào đi nữa thì vẫn luôn có chỗ dành cho một bất ngờ khó chịu.

Tôi cố gắng duy trì trạng thái vô cảm và giữ cho đầu óc tỉnh táo khi chúng tôi đang theo đuổi một cầu thủ. Khi muốn ký hợp đồng với Phil Neville, chúng tôi đầu tiên chủ động bám theo người anh trai Gary. Chúng tôi biết họ rất thân nhau, nhưng chúng tôi cũng biết rằng Phil có năng khiếu hơn và sẽ được săn lùng nhiều hơn trong tương lai. Tuy nhiên, tôi cũng biết rằng một khi đã lôi kéo được Gary thì Phil sẽ đi theo. Có những trường hợp mà bên bán cố gắng sử dụng cảm xúc để tạo lợi thế. Sau một trận đấu tại Old Trafford vào tháng 8-2004 với Everton, David Gill, Maurice Watkins và tôi đã gặp ông chủ Everton là Bill Kenwright, và huấn luyện viên trưởng David Moyes, để thảo luận về đề nghị mua cầu thủ 18 tuổi Wayne Rooney. Họ dùng đủ mọi cách trong khi thương lượng. Sau khi chúng tôi đưa ra mức giá sau cùng, Kenwright gọi điện thoại cho mẹ của Rooney và bà ấy nói với tôi, "Ông không được đánh cắp con tôi." Chúng tôi đã kết thúc cuộc thương lượng bằng cách vượt qua cảm xúc và ký hợp đồng mua Wayne vào ngày hôm sau.

Tôi luôn cố gắng tự nhủ rằng nếu ta thất bại trong một cuộc đàm phán cụ thể nào đó thì cũng không có nghĩa là thế giới này kết thúc và thành công của đội bóng không xoay quanh sự hiện diện của một cầu thủ duy nhất nào. Nếu bạn chỉ cần một người để thay đổi vận mệnh thì bạn không cần tạo dựng nên một tổ chức rất vững chắc. Chúng tôi đã có cơ hội để mua Sergio Agüero trước khi anh ta đến Manchester City, nhưng cuối cùng phía đại diện của anh đòi một mức giá mà chúng tôi không sẵn sàng chi trả. Ngay trước khi tôi kết thúc công việc tại MU, chúng tôi đã theo đuổi Lucas Moura, một tiền vệ cánh phải đầy tài năng, vào thời điểm đó đang thi đấu nơi quê hương Brazil cho São Paulo. Chúng tôi đề nghị giá mua là 24 triệu bảng, sau đó tăng lên 30 triệu rồi 35 triệu bảng, nhưng cuối cùng PSG đã thắng vụ này với giá 45 triệu. David và tôi không sẵn sàng để đi đến những mức giá này! Cũng có khi các cuộc đàm phán mua cầu thủ đã trở nên vô vọng, nhưng chúng tôi nhân đó mà tìm ra một người còn tốt hơn. Năm 1989 tôi đã không có được Glenn Hysen từ Fiorentina, nhưng thay vào đó lại tìm

thấy cảm hứng với Gary Pallister. Cuộc theo đuổi của tôi để có anh chàng Hà Lan, Patrick Kluivert, khi đó đang đá cho AC Milan, cũng là một hành trình vô vọng, nhưng hóa ra mọi thứ vẫn có nghĩa vì ngay sau đó chúng tôi thu được Dwight Yorke.

Các cuộc đàm phán thường không thuần lý trí. Có đủ loại lý do tại sao người ta mua và bán – cho dù đó là việc mua bán căn nhà, công ty, cổ phiếu hay cầu thủ bóng đá. Tôi thấy việc dự đoán kết quả của một cuộc đàm phán luôn là điều đầy thách thức; vì tuy đã cố gắng, tôi chưa bao giờ biết được tất cả những lá bài mà đối thủ của tôi đang cầm trên tay hoặc mọi áp lực mà họ đã gánh chịu. Tuy nhiên tôi hiểu rằng giữ được càng nhiều lựa chọn mở thì càng tốt. Ví dụ năm 1989, sau khi MU thua Nottingham Forest ở tứ kết cúp FA, tôi đã nói với chủ tịch Martin Edwards rằng cần phải bán Gordon Strachan. Sheffield Wednesday đã muốn mua lại Strachan, nhưng tôi lại nhận một cuộc gọi từ Howard Wilkinson, huấn luyện viên trưởng Leeds United, vì ông này loáng thoáng nghe được câu chuyện. Tôi có thông báo cho Strachan biết về sự quan tâm từ Leeds, nhưng vì một số lý do mà anh này lại chuẩn bị chuyển đến Sheffield. Tôi bèn nhắc Gordon nên nói chuyện với Wilkinson về quyết định của mình cho đúng phép lịch sự, đồng thời khuyên “Anh không biết đâu, ông ấy có thể ra giá rất cao. Anh không bao giờ biết hết những gì mà người ta sẽ dành cho anh.” Khi đó Leeds là một câu lạc bộ ở giải hạng hai nhưng đang trên đà đi lên, và vị chủ tịch Leslie Silver đang sẵn sàng cho việc chi tiêu. Cùng đêm đó, Strachan đã gọi điện thoại cho tôi và nói, “Sếp à, tôi muốn báo để ông biết tôi đã ký hợp đồng với Leeds United. Họ không trả tôi giá cao, mà là rất rất cao.” Ở tuổi 32, Strachan hứng khởi với bản hợp đồng từ Leeds – tốt hơn nhiều so với những gì anh nhận được tại United.

Tôi đã có một trong những bài học tốt nhất về đàm phán từ Colin Henderson hồi tháng 8-1989 khi chúng tôi muốn mua Gary Pallister để tăng cường hàng phòng ngự của United. Henderson là chủ tịch của Middlesbrough và cũng là một người quản lý thương mại cấp cao của ICI. Ông ta đã tận dụng chúng tôi tối đa. Tôi rất háo hức, có lẽ là quyết liệt bằng mọi giá, để có Pallister sao cho anh ta có thể chơi trong trận đấu sẽ diễn ra 2

ngày sau đó với Norwich City, và tôi nghi ngờ rằng Henderson đã phát hiện ra điều này. Chúng tôi thậm chí đã đi chung xe với Pallister và đại lý môi giới của anh ngay bên ngoài khách sạn ở Middlesbrough để cùng nhau ký kết tất cả các văn bản.

Tôi đã nói với cả Martin Edwards và Maurice Watkins, luật sư của MU, rằng mức tối đa có thể trả cho thương vụ Pallister là 1,3 triệu bảng. Thời điểm năm 1989 thì đó là một số tiền rất lớn, đặc biệt khi trước đó số tiền lớn nhất mà United từng trả cho một cầu thủ là 1,8 triệu bảng để mua Mark Hughes vào năm 1988. Maurice và tôi đã dành cả một đêm dài để thương lượng với Henderson và bắt đầu đấu giá xoay quanh mức 1,3 triệu bảng. Cuối cùng, chúng tôi bắt tay thỏa thuận tại mức giá 2,3 triệu, một kỷ lục chuyển nhượng của bóng đá Anh, và ngay trước khi tôi thở ra nhẹ nhõm thì Henderson cho biết cần phải... thanh toán trước. Đây là một cú sốc nữa bởi vì thời đó tập quán vẫn là thanh toán từng phần đối với các khoản tiền chuyển nhượng lớn.

Tôi luôn đánh giá cao sự cần thiết phải chủ động "chiếm tiên cơ" trong 2 kỳ chuyển nhượng diễn ra hằng năm, bắt đầu được quy định từ năm 2002-2003. Các huấn luyện viên khác có thể phàn nàn về các "cửa sổ chuyển nhượng" này, nhưng tôi lại thích vì điều này có nghĩa là tôi không phải làm việc với các đại lý môi giới trong 6 tháng mỗi năm. Theo cách này, thật bất đắc dĩ khi bạn không có nhiều thời gian để thương lượng, trong khi mọi người đều biết rằng CLB đang rất cần mua một vị trí cầu thủ nào đó. Nhưng tôi thà đánh đổi: gánh chịu áp lực thời gian để rồi có được tự do trong một khoảng dài của cả năm. Vào mùa hè, chúng tôi cố gắng xác định sẽ theo đuổi những cầu thủ nào trước khi tôi đi nghỉ vào tháng 6, mặc dù thị trường chuyển nhượng còn mở cửa cho đến cuối tháng 8. Chúng tôi sẽ trình bày dự định tuyển dụng, rồi David Gill liên hệ với các nhà quản lý điều hành của câu lạc bộ nơi có cầu thủ mà chúng tôi muốn mua. Điều quan trọng đối với chúng tôi là phải sớm hành động để có đầy đủ thông tin. Một dịp đáng nhớ là mùa chuyển nhượng hồi tháng 5-2007, khi David Gill được Carlos Queiroz tháp tùng đến Bồ Đào Nha để ký hợp đồng mua Nani từ Sporting Lisbon và Anderson từ Porto trong vòng 24 giờ đồng hồ. Tình cờ cũng

trong tháng đó, tức là đúng 10 tuần trước khi kết thúc kỳ chuyển nhượng, chúng tôi còn mua được Owen Hargreaves từ Bayern Munich.

Bối cảnh diễn ra đàm phán cũng đóng vai trò đáng kể, và như đã nói trước đây, tôi thấy rằng khách sạn ở miền Nam nước Pháp, nơi Cathy và tôi đi nghỉ mát là một nơi chốn tuyệt vời để thuyết phục các cầu thủ gia nhập United. Nơi này cách xa đám đông nhiễu loạn, với tầm nhìn ra Địa Trung Hải đầy nắng, nên rất thuận lợi để truyền đạt ý niệm về một tương lai tươi sáng, tốt hơn nhiều so với một phòng họp nhỏ trong sân vận động hay một phòng khách sạn tại London trong một ngày mưa gió. Phil Jones chỉ là một trong số những cầu thủ từng mời cha mẹ và người đại diện môi giới đến khách sạn này của chúng tôi. Nơi chốn thú vị này giúp chúng tôi chuyện trò vui vẻ một lúc rồi công việc được thực hiện. Đôi khi tôi cũng dùng ánh hào quang của Manchester United để hoàn tất một thỏa thuận khi cùng với thành viên tiềm năng dạo quanh sân cỏ hoặc đưa anh ta đi thăm trung tâm huấn luyện Carrington. Các cầu thủ sẽ luôn bị cuốn hút khi nhìn thấy các cơ sở tập luyện của chúng tôi.

Trái ngược với cách tiếp cận thoải mái như trên là việc đàm phán dưới áp lực. Năm 2008, Daniel Levy, chủ tịch của CLB Tottenham, đã hoàn toàn cầm chân chúng tôi khi ông trì hoãn đến ngày giao dịch cuối cùng trên thị trường chuyển nhượng rồi mới đồng ý các điều khoản liên quan đến Dimitar Berbatov, tiền đạo tài năng người Bulgaria – người mà chúng tôi đã quan tâm từ lâu. Khi nghe phong phanh rằng Levy muốn bán Berbatov cho Manchester City, chúng tôi nhanh chóng nhảy vào thương lượng, thuê riêng một máy bay để đưa anh này về Manchester, thỏa thuận xong các điều khoản với cậu ta, và theo tôi nghĩ, cũng thỏa thuận xong về phí chuyển nhượng với Tottenham. Sau đó Levy đã quay lại tìm chúng tôi và cho biết ông muốn có Fraizer Campbell, một trong những tiền đạo trẻ của MU, như là một phần của thỏa thuận. David Gill ngần ngại, vì vậy Levy đã đẩy giá của Berbatov lên một chút. Cuối cùng để chốt hạ thương vụ, chúng tôi cho Tottenham mượn Campbell và thanh toán phần phí tăng thêm theo yêu cầu của Levy. Chúng tôi đã phải thức làm việc đến nửa đêm để ký và gửi fax các giấy tờ nhằm hoàn tất các thủ tục trước khi hết thời hạn cho phép

chuyển nhượng. Toàn bộ trải nghiệm này còn đau đớn hơn cả ca phẫu thuật thay khớp hông của tôi.

Đại lý môi giới

Đại lý môi giới cầu thủ đã trở thành thứ không khác loài ruồi tsetse. Ngày nay họ xuất hiện khắp mọi nơi trong nền bóng đá, và gần như tất cả bọn họ không làm gì ngoài các thủ đoạn tư lợi và phá hỏng các mối quan hệ giữa cầu thủ với câu lạc bộ và huấn luyện viên. Họ đã biến nhiều cầu thủ thành hàng hóa; đa phần các cuộc nói chuyện với các đại lý cũng giống như cố gắng thỏa thuận một thương vụ tại một phiên chợ Ả Rập ồn ào náo nhiệt...

Kết quả là tôi đã có ác cảm rõ rệt với bất cứ người môi giới nào chen vào giữa tôi và những cầu thủ mà tôi muốn tạo dựng mối quan hệ gần gũi. Người môi giới có chương trình làm việc của riêng họ và cả cầu thủ lẫn câu lạc bộ đều phải gánh chịu hậu quả. Tôi bị lôi cuốn khi đọc *Hòn tuyết lăn* (The Snowball) – tiểu sử của Warren Buffett được viết bởi tác giả Alice Schroeder – và thấy ông ta cực kỳ mất lòng tin với giới ngân hàng đầu tư. Tôi cảm nhận về đại lý môi giới bóng đá theo cách mà Buffett cảm nhận về giới ngân hàng – thứ mà ông gọi là "những kẻ trộn tiền" (money shufflers).

Trước khi phán quyết Bosman có hiệu lực, chúng tôi luôn trực tiếp giao dịch với các cầu thủ và gia đình họ. Bất kỳ anh chàng nào giỏi đến mức chơi được cho Manchester United sẽ gần như chắc chắn được nhiều câu lạc bộ khác để ý. Điều này có nghĩa là lời đề nghị mua của chúng tôi thành hay bại tùy vào các nguồn lực thị trường. Tin tức luôn được công khai và chúng tôi thường có cảm giác nhạy bén về những đối thủ của mình.

Sự thật là hiện nay chỉ vài cầu thủ thực sự có nhu cầu sử dụng đại lý môi giới, bởi vì cuộc sống của họ giản đơn hoặc họ ít quan tâm đến việc trở thành người nổi tiếng. Nếu tất cả nguồn thu nhập của họ đến từ hợp đồng với câu lạc bộ bóng đá và họ không là người (hoặc không có sức hút đặc biệt) tạo ra mối quan tâm của các nhà tài trợ và đơn vị quảng cáo, thì tất cả những gì họ cần là một luật sư và một kế toán. Một số ít cầu thủ có cuộc sống phức tạp hơn, mong muốn thành lập các công ty kinh doanh quy mô nhỏ và cần có ai đó để chăm sóc tất cả các mối quan hệ của mình. Cả Gary và Phil Neville chỉ mất 15 phút để ký kết hợp đồng 7 năm vào mùa hè 1997. Tôi thích phản ứng của người cha khi được hỏi tại sao họ ký nhanh như vậy: "Bởi vì người ta không mời các con tôi ký hợp đồng 10 năm."

Những người đại diện thường khéo léo và ma mãnh, tự đưa mình vào giữa cầu thủ và câu lạc bộ rồi cố gắng tăng số tiền chuyển nhượng lên. Họ tuyên bố đại diện cho lợi ích của thân chủ nhưng động cơ sau cùng vẫn là tối đa hóa khoản tiền chảy vào túi riêng. Giới cầu thủ, nhất là các bạn trẻ, đã bị lừa bịp khi nghĩ rằng không thể có được một thỏa thuận công bằng mà thiếu vắng đại lý môi giới. Họ còn mắc lừa khi tin là cách duy nhất dẫn đến một thỏa thuận có lợi là chơi trò dây dưa trong khi đàm phán. Thật ra ngược lại mới đúng, bởi vì ít cầu thủ tính toán số tiền mà họ phải chi trả cho các đại lý trong quá trình sự nghiệp của mình – một con số có thể gây choáng váng. Một đại lý thường nhận được 5% mức lương căn bản của thân chủ sau một cuộc đàm phán hợp đồng. Theo đó, trong một thỏa thuận chuyển nhượng cầu thủ bằng hợp đồng 5 năm có mức lương 100.000 bảng / tuần, bên đại lý môi giới sẽ nhận được 1.300.000 bảng. Quá sốc! Harry Swales, đại diện cho Ryan Giggs, Bryan Robson và Kevin Keegan trong nhiều năm, luôn từ chối nhận phần trăm theo thu nhập của cầu thủ từ câu lạc bộ. Thay vào đó, ông ta chỉ nhận phần trăm theo các hợp đồng thương mại mà ông có tham gia.

Tôi thường cố gắng sử dụng một cầu thủ uy tín để làm người đàm phán hợp đồng. Các cầu thủ trẻ và cha mẹ họ có xu hướng coi những cầu thủ khác là đồng minh tự nhiên, trong khi người như David Gill hoặc chính tôi chắc chắn được xem là ban lãnh đạo của CLB, tức là đối thủ của họ, ít ra là khi đàm phán. Tôi đã nhận định rằng, trong vai trò người đội trưởng, cả Bryan Robson và Steve Bruce đều rất hữu ích trong việc này, và Brian McClair cũng vậy. Tương tự với Gary Neville, mặc dù tôi phải nói rằng có những lúc tôi e ngại sự xuất hiện của anh cũng gần như sự tham gia của đại lý môi giới. Chúng tôi gọi anh là "Arthur Scargill", nhà lãnh đạo lâu năm của Liên minh Thợ mỏ Quốc gia, nổi danh với phong cách kiên định không thể thỏa hiệp trong hầu hết mọi vấn đề. Gary chẳng khác là mấy. Anh ta đi vào văn phòng của tôi cùng với một cầu thủ và tuyên bố, "Tôi nghĩ rằng lời đề nghị của ông quá tệ." Anh ta thực sự có thể cảm thấy bị xúc phạm vì một số đề nghị hợp tác và nên cho chúng tôi biết điều đó thông qua ngôn từ mang tính tích cực. Nhưng Gary là người sòng phẳng nên đã nói huỵch toẹt ra như trên, và điều này tốt cho cả cầu thủ và câu lạc bộ. Tôi thích trao đổi với Gary bất cứ lúc nào, cả ngày lẫn đêm, hơn là một đại lý môi giới.

Cũng có một số đại lý khá tử tế, nhưng số này hiếm. Jorge Mendes là một trong số này. Ông đại diện cho một số cầu thủ giỏi nhất, bao gồm cả Cristiano Ronaldo, Ángel Di María và Diego Costa. Trong khi giao dịch với Jorge, nhất là hồi 2008 khi tôi đang gắng sức giữ Ronaldo ở lại MU thêm một năm còn cậu ta thì muốn sang Real Madrid, tôi luôn cảm thấy ông ta nỗ lực đại diện cho những lợi ích tốt nhất của cầu thủ.
Nhưng người như Jorge ít lắm.

Nhiều đại lý môi giới không có năng lực gì hơn ngoài chuyện lấy lòng các cầu thủ và gia đình họ.

Tôi không có quá nhiều rắc rối với Carlos Tevez như với cố vấn của cậu ta, Kia Joorabchian. Tôi cảm thấy ông này lúc nào cũng tính toán để chuyển nhượng thân chủ qua một CLB khác, kết quả là không bao giờ tôi có cảm giác rằng cầu thủ này thuộc về United! Cứ như thể chúng tôi chỉ thuê anh ta cho đến khi Joorabchian đạt được một thỏa thuận tốt hơn ở nơi khác...

Có một hoặc hai người đại diện cầu thủ mà tôi không thể chịu đựng nổi, trong đó có Mino Raiola, đại diện của Paul Pogba. Tôi không tin ông này từ lúc gặp nhau. Ông đã là đại diện của Zlatan Ibrahimovic khi cầu thủ này chơi cho Ajax, rồi sau này làm đại diện cho Pogba khi đó mới 18 tuổi. Chúng tôi đã hợp đồng với Paul theo kỳ hạn 3 năm, kèm theo là một chọn lựa gia hạn 1 năm và chúng tôi rất muốn ký tiếp hợp đồng gia hạn đó. Nhưng Raiola đột nhiên xuất hiện và cuộc gặp đầu tiên của chúng tôi đã thất bại thảm bại. Ông ta và tôi không thể hợp tác, cứ như nước với lửa vậy.

Từ đó mọi việc hỏng bét, vì Raiola lấy lòng được Paul và gia đình cậu ta, rồi cầu thủ này ký hợp đồng với Juventus.

Chính bối cảnh này khiến cho huấn luyện viên khó có thể tạo dựng mối quan hệ gần gũi với cầu thủ và làm cuộc sống trở nên phức tạp thêm. Nếu nhận thấy những người môi giới thật sự quan tâm đến lợi ích của các cầu thủ một cách chân thành, cảm giác của tôi sẽ khác. Người cầu thủ không hiểu rằng cuộc sống của họ sẽ tốt đẹp hơn – cả về tài chính lẫn tình cảm – nếu họ trả tiền cho một luật sư tính theo giờ làm việc để giúp xử lý các hợp đồng. Paul Scholes đã chọn bên đại diện cho mình là công ty kế toán Grant Thornton. Anh trả cho họ một khoản phí đơn giản và công việc rất trôi chảy.

Đại diện cầu thủ đã trở thành một bộ phận thiếu lành mạnh của đời sống bóng đá. Tôi mong muốn những người như Paul Scholes và Ryan Giggs, những cầu thủ thuộc hàng giỏi nhất của thời đại này, sẽ giúp các cầu thủ trẻ và cha mẹ họ hiểu rằng không cần phải sử dụng các đại diện, hay đại lý môi giới. Cách này sẽ mang lại thuận lợi to lớn cho các chàng trai và cả nền bóng đá.


AF
RYAN GIGGS

PHÁT TRIỂN KINH DOANH

Cải tiến

Giai đoạn từ năm 1986 đến năm 2013, hoạt động thương mại của United đã thay đổi gần như hoàn toàn so với trước. Trong năm làm việc cuối cùng của tôi ở câu lạc bộ, doanh thu đã tăng lên 363 triệu bảng. Tuy chính thành công trên sân cỏ mang lại nền móng cho sự tăng trưởng này, tôi hầu như không tham gia vào những chi tiết liên quan đến tiền bạc. Phát triển thương mại là trách nhiệm của chủ tịch và tổng giám đốc điều hành. Họ phải làm việc và đàm phán hợp đồng với các nhà tài trợ; mở rộng các hoạt động phục vụ ẩm thực, nhà hàng khách sạn, tổ chức sự kiện; các tour thi đấu trước mùa giải, điều phối các công cụ cho truyền thông và marketing bao gồm cả kênh MUTV, trang web, tạp chí, và hiện nay còn thêm các thông tin đăng trên Twitter, Facebook và Instagram. Họ cũng chịu trách nhiệm xây dựng chức năng nguồn nhân lực, bởi vì đó là điều cần thiết để vận hành một tổ chức có 800 con người. Tất cả đã đổi thay khi câu lạc bộ lớn mạnh hơn.

Sau này hồi tưởng lại, tôi cho rằng nếu mình xa rời công việc chuyên môn khi nhận lãnh thêm các trách nhiệm khác trong câu lạc bộ thì chắc hẳn đã gặp phải rủi ro. Nhưng trách nhiệm luôn luôn được phân định một cách tự nhiên và tôi không thể nghĩ tới bất kỳ huấn luyện viên xuất chúng nào vừa điều hành mảng bóng đá vừa quản lý hoạt động thương mại của một câu lạc bộ. Sự tách biệt nghĩa vụ trong câu lạc bộ bóng đá cũng tương tự với những gì bạn thấy tại một tòa soạn báo, hãng thời trang hoặc công ty quảng cáo. Tại những tổ chức đó, bạn sẽ thấy có một người chịu trách nhiệm tạo ra sản phẩm – người phụ trách chuyên mục báo, người thiết kế thời trang, hoặc người phụ trách bộ phận sáng tạo. Sau người đó, sẽ có một vị CEO chịu trách nhiệm về tất cả các hoạt động thương mại – chào bán cho độc giả đăng ký mua báo và những ai cần đăng quảng cáo; mở cửa hàng thời trang và bán sản phẩm; thu hút khách hàng và tạo ra đủ thu nhập cho doanh nghiệp. Dù gì đi nữa thì tôi cũng đã nhận lãnh nhiều trách nhiệm: dẫn dắt đội bóng để thi đấu và tiên lượng trước một bước về tất cả những thay đổi có thể phát sinh trong trận đấu.

Trong 40 năm qua, những tiến bộ công nghệ và lượng thông tin sẵn có đã làm chuyển dịch môn bóng đá cũng như các môn thể thao khác. Nếu bạn so sánh chiếc xe thể thức I mà Lewis Hamilton lái ngày nay với những chiếc xe đua của Stirling Moss hồi đầu thập niên 1950 và 1960, xe đạp mà Bradley Wiggins đã sử dụng để giành chiến thắng Tour de France năm 2012 với xe của Eddy Merckx trong những năm 1970, vợt tennis của Rod Laver và vợt của Roger Federer, thì bạn thấy ngay sự khác biệt lớn trong trang bị thi đấu và cả phương pháp luyện tập.

Các câu lạc bộ bóng đá đã ứng dụng nhiều cải tiến trong những lĩnh vực khác nhau. Ai cũng muốn tìm kiếm lợi thế để vượt trội hơn đối thủ cạnh tranh. Ngay sau khi tạo dựng được lợi thế, người ta luôn mong muốn gìn giữ lợi thế một cách vững chắc bất chấp một điều chắc chắn là thông tin rò rỉ ra ngoài và những đối thủ khác cũng ganh đua quyết liệt để tiến bước theo. Tại MU, sự cải tiến và thông tin đã song hành trong suốt hành trình 30 năm qua.

Chế độ ăn uống đã được cải thiện; sự nghiệp cầu thủ đã được kéo dài hơn; sân bãi – nhờ tiến bộ trong công nghệ đất – có hệ thống thoát nước tốt hơn, được trang bị hệ thống sưởi ngầm và trồng các giống cỏ khỏe hơn nên không bị tan nát trong các vũng bùn sau trận mưa đầu tiên; quả bóng không còn bị ngấm nước như trước nữa; trang phục của cầu thủ làm bằng vật liệu tổng hợp chứ không phải cotton và len của ngày xưa. Ngày nay, các trận cầu đỉnh cao đều có tốc độ cao hơn nhiều so với 30 năm trước – một phần vì "luật chuyền về"[44] được ban hành năm 1992, nhưng phần lớn là nhờ sự cải tiến lớn ngay tại sân bóng. Giới cầu thủ bây giờ đã có những bãi cỏ ngoạn mục để thỏa sức trình diễn. Vậy nên tôi dám cá rằng cầu thủ ngày nay chạy nhiều hơn 15% so với thập niên 1960.

Mỗi yếu tố bao gồm dinh dưỡng, thể thao và y khoa, phân tích dữ liệu và hình ảnh video và, đáng ngạc nhiên nhất, khả năng đo thị lực đều góp phần vào sự phát triển của bóng đá. Khi người ta tiếp cận tôi nhằm đề xuất rằng việc chúng tôi tiếp thu một kỹ thuật mới là rất quan trọng, tôi luôn hoài nghi. Những người "bán dạo" này đã từng tìm đến chúng tôi với các mánh lới quảng cáo mới nhất hoặc những thứ nhất thời, không lâu bền. Một số chiêu bán hàng của họ sẽ khiến bạn tự hỏi: liệu rằng sản phẩm nước đóng

chai chữa bệnh nào đó đã thực sự được lấy từ Lourdes hay không. Tôi luôn yêu cầu chứng minh lý do tại sao một ý tưởng mới lạ sẽ giúp ích cho chúng tôi, và có lẽ đôi khi tôi đã nhận ra đó chỉ là thứ khá lạc hậu. Tuy nhiên, nếu một ý tưởng thực sự có ý nghĩa và giúp United có cách thức cải tiến thì tôi hào hứng nắm bắt ngay. Tôi không muốn MU tụt lại phía sau vì những người khác đã vượt xa về phía trước. Tôi hoàn toàn không muốn bỏ lỡ tương lai. Vì vậy, chúng tôi đã thêm vào các chương trình khoa học thể thao và dinh dưỡng, thực thi những cải tiến lớn về chất lượng chăm sóc y tế và đội ngũ nhân viên. Chúng tôi cũng phát triển các hệ thống phân tích hình ảnh video.

Trong quá khứ, chẳng có ai quan tâm chú ý đến chế độ ăn uống của một cầu thủ bóng đá. Bữa trưa bình thường trước trận đấu thời đó thường có 3 món. Ở Scotland, thực đơn vẫn là súp, bò hầm khoai hoặc thịt băm nấu khoai tây, và bánh bông lan ngọt để tráng miệng. Tôi không biết ai đã ấn định menu này – có lẽ người đó muốn bảo đảm mọi người có giấc ngủ ngon lành vào buổi chiều thứ bảy!!! Chắc chắn thực đơn này quá "nặng" với tôi, vì vậy vợ tôi Cathy thường chuẩn bị riêng cho tôi hai lát cá bơn dùng với bánh mì nướng và mật ong trong bữa tối ngày thứ sáu và bữa trưa ngày thứ bảy trước trận đấu.

Tôi rất quan tâm đến dinh dưỡng từ khi bắt tay vào công tác huấn luyện lần đầu tiên tại East Stirlingshire. Đến lượt đấu với Falkirk (tôi nóng lòng muốn thắng vì trước kia tôi từng chơi cho họ), tôi muốn thay đổi thông lệ. Lần đó, tôi đã thông báo với hội đồng quản trị rằng từ giờ về sau, tôi sẽ đi ăn trưa với cả đội bóng trước trận đấu và việc này là một phần trong khâu chuẩn bị của chúng tôi. Người ta phản đối om sòm vì bữa trưa có giá 28 bảng, trong khi thời đó cầu thủ vẫn phải ăn trưa tự túc. Tôi đến khách sạn ở Falkirk một ngày trước khi diễn ra trận đấu, nói chuyện với người đầu bếp và hướng dẫn anh ta để phục vụ mỗi cầu thủ 2 lát cá bơn với bánh mì nướng và mật ong. Người đầu bếp nói với tôi rằng ăn như thế thì các cầu thủ sẽ đói bụng ngay thôi, và tôi đáp "Tốt lắm". Kết quả: chúng tôi đã giành chiến thắng 2-0. Điều tương tự cũng xảy ra khi tôi đến Aberdeen, nơi đó đội bóng đã có thói quen là trú ẩn trong một khách sạn và dùng thịt bò phi lê trước

khi thi đấu. Người chủ khách sạn này rất thân với Billy McNeill, cựu huấn luyện viên trưởng Aberdeen, và sau khi nghe tôi yêu cầu thay đổi menu, đã dự báo với chủ tịch câu lạc bộ rằng tôi sẽ không thể tại vị dài lâu! Vì vậy, chúng tôi đã vội vàng thay đổi địa điểm và từ đó về sau cả đội luôn ăn trưa tại khách sạn Ferry, nơi thực đơn bao gồm protein, carbohydrate và đường – có trong 2 lát cá bơn, bánh mì nướng và mật ong.

Các câu lạc bộ hàng đầu tại Anh đã bắt đầu chú ý tới những tác dụng có lợi của chế độ dinh dưỡng trong thập niên 1990. Hầu hết các cầu thủ trẻ thi đấu hồi đầu thập niên này chỉ được hưởng một chế độ ăn uống cố định với bánh và khoai tây chiên; đối với họ, ý tưởng về một phác đồ dinh dưỡng cũng xa lạ như một phần mì spaghetti sốt bolognese. Các phương pháp tiếp cận vấn đề dinh dưỡng cho cầu thủ đã trải qua nhiều giai đoạn phát triển. Có lúc người ta thường dùng chuối, về sau ai đó lại cho rằng nạp carbo (carbloading) với khẩu phần spaghetti cỡ lớn sẽ hữu ích. Tại United, chúng tôi bắt đầu làm việc nghiêm túc về vấn đề này trong giai đoạn 1990-1991 khi tôi tuyển dụng Trevor Lea, một chuyên gia dinh dưỡng từ Sheffield. Nghe có vẻ hơi lạ, nhưng trong quá khứ Lea từng sở hữu một cửa hàng báo và tạp chí có bán kẹo và sôcôla, và rất khó xem công việc nói trên là nền tảng tốt cho một chuyên gia dinh dưỡng!

Trevor hiểu rằng tìm ra các loại thực phẩm tốt cho sức khỏe cầu thủ đang luyện tập tại các trung tâm mới chỉ giải quyết một phần của vấn đề. Vì thế, vào một buổi tối, chúng tôi họp mặt với những cô vợ và bạn gái của các cầu thủ. Trevor giải thích cho các chị em về những gì anh đang tìm kiếm và nhấn mạnh sự cần thiết đối với các cầu thủ phải hạn chế các loại thực phẩm béo trong những ngày sắp thi đấu. Phương pháp tiếp cận của anh ta rất quyết liệt, và anh thẳng thừng nói không với những ai không tuân thủ chế độ dinh dưỡng đã đề ra. Phong cách này thậm chí còn áp dụng với tôi khi tôi nỗ lực giảm cân và hạ thấp lượng mỡ. Đôi khi tôi chùn bước cho đến khi anh nói: “Hoặc là ông luôn luôn làm đúng theo yêu cầu của tôi hoặc không, bởi vì kiểu nửa vời chỉ làm tôi mất thời gian.” Anh ấy đã đúng khi nghiêm khắc khuyên bảo tôi. Dưới sự chỉ dẫn của anh, chúng tôi đã có các cầu thủ với lượng mỡ giảm từ 14-15% xuống còn khoảng 8% trọng lượng cơ thể.

Chúng tôi cũng lắp đặt ghế tắm nắng tại Carrington để giúp tăng hàm lượng vitamin D cho các cầu thủ từng lớn lên ở các vùng miền nhiều nắng hơn so với miền Bắc nước Anh.

Hầu hết các cầu thủ bóng đá đều có thị lực rất tốt và tôi chưa bao giờ nghĩ nhiều về vấn đề này cho đến khi bác sĩ Gail Stephenson bất ngờ viết thư cho tôi trong những năm 1990. Cô là một fan cuồng nhiệt của United, đồng thời là một chuyên gia thị lực tại Đại học Liverpool. Chúng tôi đã dùng trang phục thi đấu màu xám trong các trận đấu trên sân khách và để thua 4 trong số 5 trận. Bác sĩ đã viết thư và nói với tôi rằng trang phục màu xám khiến các cầu thủ khó khăn hơn nhiều để nhận ra các đồng đội nếu so với trang phục quen thuộc của chúng tôi. Chúng tôi đã thay đổi đồng phục và lại bắt đầu thắng. Vì thế tôi đã chú ý đến bác sĩ Gail. Tôi mời cô ta đến họp, lần đó đầy ấn tượng, và cô đã trở thành một thành viên quý giá trong đội ngũ hỗ trợ của chúng tôi. Sau đó, cô chứng minh rằng hiệu suất của cầu thủ có thể được tăng cường nếu tầm nhìn ngoại vi của họ được cải thiện. Giống như nhiều người khác, tôi vẫn luôn cho rằng tầm nhìn ngoại vi là một đặc trưng tự nhiên, giống như màu tóc hoặc chiều cao của từng cá nhân. Một cầu thủ dành phần lớn thời gian chơi ở một cánh (cánh trái hoặc cánh phải) sẽ có tầm nhìn ngoại vi tốt về một hướng và kém hơn theo hướng kia. Một số nghiên cứu của Gail dựa trên các khảo sát thực hiện với những cầu thủ khúc côn cầu trên băng từng chịu chấn động và đang hồi phục. Thế là các cầu thủ của chúng tôi đã được hưởng lợi từ bài tập của cô bác sĩ.

Các môn khoa học thể thao cũng phát triển tương tự. Tại United, chúng tôi bắt đầu tham gia vào lĩnh vực này một cách nghiêm túc từ năm 2007 khi tuyển dụng Tony Strudwick làm người giám đốc khoa học thể thao đầu tiên của CLB. Anh nhanh chóng cải thiện cách tiếp cận của chúng tôi về vấn đề tập thể lực, tạo thuận lợi cho sự di chuyển và linh hoạt, cải tiến các buổi khởi động trong nhà. Phòng tập gym của chúng tôi, trước kia tràn ngập thiết bị cử tạ, đột nhiên có vô số xe đạp và máy chạy bộ cùng các màn hình TV lớn để các cầu thủ có thể xem chương trình yêu thích trong khi tập. Tony dạy chúng tôi cách đo lường cường độ tập luyện nhằm theo dõi được những cầu thủ chưa đạt yêu cầu về hệ thống tim mạch và cơ bắp. Thay vì chạy

đường trường, như khi tôi là cầu thủ, trọng tâm tập luyện bây giờ chuyển sang sự gián đoạn – chạy ngắn, tăng tốc nhanh (và rất mệt mỏi). Các cầu thủ chỉ cần thực hiện trong cự ly tối đa khoảng 200 mét. Đây là một cuộc cách mạng trong phương pháp tập luyện thể lực của chúng tôi. Tony cũng nhấn mạnh đến việc rèn luyện phần thân mình và đó cũng là một trợ giúp lớn. Khi các đôi vớ áp lực (compression socks) rõ ràng giúp cầu thủ phục hồi sau trận đấu, chúng tôi đã thêm chi tiết này vào trong nội dung chuẩn bị thể chất.

Thật ngạc nhiên khi nghĩ rằng 40 năm về trước, chúng tôi cũng đã tập luyện thể lực rồi chạy 8.000 mét hoặc leo lên xuống các bậc thang dài bất tận của sân vận động Hampden Park. Chẳng có gì lạ, chúng tôi đã kiệt sức trong nhiều ngày. Khi tôi chơi cho Rangers, nội dung huấn luyện thật thảm hại. Sáng nào cũng như sáng nào: các cầu thủ vào đường chạy, chạy một vòng rồi sau đó đi bộ một vòng. Kế đến chúng tôi ra đằng sau khung thành và tập luyện. Sau cùng chúng tôi đá trên sân tập. Không có tập huấn kỹ thuật. Bạn chỉ nhìn thấy trái bóng khi vào trận. Không bao giờ có bất kỳ cuộc thảo luận nào liên quan đến chiến thuật. Kiểm tra sức khỏe thời đó cũng sơ sài. Chúng tôi không đo dung tích phổi hoặc lượng cơ bắp, không kiểm tra khả năng chịu đựng và xét nghiệm máu, không chụp CT, siêu âm tim hay điện tâm đồ.

Ngẫm lại, ngay cả thời gian ở Aberdeen, tôi cũng đã vô tình tra tấn các cầu thủ. Chúng tôi yêu cầu họ chạy lên và xuống các ngọn đồi, chạy vòng quanh sân golf. Phương pháp cổ hủ quá, nhưng khi đó tôi không biết gì hơn. Tại United, kỹ thuật đào tạo tân tiến và dữ liệu mới cho phép chúng tôi đảm bảo rằng các cầu thủ không kiệt sức. Sau mỗi buổi tập, Tony thường đưa cho tôi một bản tóm tắt cho thấy mỗi cầu thủ đã nỗ lực như thế nào. Mọi thứ khi đó đều sáng tỏ. Chúng tôi cũng bắt đầu làm điều này trong các trận đấu – đôi khi kết quả báo cáo hết sức tệ hại. Tất cả những yếu tố này, và còn nhiều nữa, đã đưa Manchester United tiến vào thế kỷ XXI.

Chìm trong dữ liệu

Khối lượng thông tin có sẵn ngày nay nhiều đến mức có thể nhấn chìm bạn. Khi bắt đầu làm bóng đá, tôi đã gặp vấn đề ngược lại – có quá ít thông tin. Các câu lạc bộ không sử dụng những chuyên gia thống kê và các nhà khoa học dữ liệu; các cầu thủ đã không đeo máy theo dõi nhịp tim để đo cường độ trong quá trình luyện tập, không ứng dụng các thiết bị GPS để theo dõi quãng đường di chuyển trong trận đấu. Thời đó người ta còn không có băng ghi hình về đối thủ, chứ đừng nói đến các video clip đã được chỉnh sửa gọn gàng. Là một huấn luyện viên trẻ, phương cách của tôi để thu thập thông tin về các cầu thủ và các đội khác là đi xem hàng chục trận đấu mỗi mùa. Tôi từng đi khắp Scotland, trong đủ hoàn cảnh thời tiết khác nhau, mỗi ngày trong tuần để xem các đội như Partick Thistle, Motherwell, Hibernian và Heart of Midlothian thi đấu. Trung bình một năm tôi lái xe hàng chục ngàn dặm đường.

Khi tìm kiếm thông tin về các cầu thủ, tôi luôn cố gắng thu thập và gìn giữ tính đơn giản của dữ liệu. Tôi rất muốn tìm hiểu cá tính của cầu thủ và cách thức anh ta được nuôi dạy. Ngoài ra, tôi cũng muốn xem tốc độ, sự thăng bằng, kỹ thuật bóng của cầu thủ đó, và cảm giác về lòng nhiệt tình của anh ta. Chúng tôi không bao giờ sử dụng đồng hồ bấm giờ để xem một cầu thủ có thể chạy 50 hoặc 100 yard mất bao lâu. Chúng tôi chỉ có thể nói cho biết là họ đã chạy nhanh hay chậm mà thôi, và đối với tôi thì tốc độ là điều quan trọng mang tính sống còn. Làm phức tạp hóa vấn đề là một việc rất dễ dàng. Nếu bạn nhìn Brian McClair và Carlos Tevez trong lúc tập luyện, bạn sẽ không bao giờ đoán được rằng họ sẽ chạy liên tục trong suốt một trận đấu. Nếu có chiếc máy tính nào đó dựa trên dữ liệu từ các buổi tập của họ mà cho ra hiệu suất thi đấu dự đoán thì rất có thể có những kết quả sai. Với Ruud van Nistelrooy, chúng tôi biết anh ta rất xuất sắc trong các đoạn bứt tốc ở cự ly ngắn và đó là sở trường của Ruud. Vì vậy, chúng tôi tìm cách để phát huy thế mạnh đó, chứ không phải là gia tăng sức bền tổng thể của cầu thủ này.

Lúc nào cũng có những người săn tin trong bóng đá, cũng như bất kỳ môn thể thao nào khác. Tuy nhiên, mọi thứ đã thay đổi sau khi hãng truyền hình

Sky bắt đầu phủ sóng tất cả các trận đấu bóng đá. Trước kia, thông tin ít ỏi dành cho khán giả chỉ là tỷ số, tên của các cầu thủ ghi bàn và thời gian ghi bàn. Ngày nay, các kênh truyền hình cung cấp đủ loại thông tin như tỷ lệ thời gian cầm bóng, pha kiến tạo bàn thắng, số lượng cú sút về khung thành – và cả những thứ linh tinh khác nữa. Một huấn luyện viên trưởng nhận được tất cả những thông tin này và còn nhiều hơn thế nữa. Các dữ liệu thống kê lúc nào cũng là quan trọng và tôi luôn xem xét chúng, tuy nhiên chỉ chừng đó thì không thể ấn định cách thức tôi chọn ra một đội hình. Dữ liệu chỉ là một công cụ nhằm đảm bảo rằng các chuẩn mực được duy trì mà thôi.

Các thành viên ban huấn luyện, đặc biệt là những huấn luyện viên thủ môn, có xu hướng đi sát với những phân tích về cách thức mà đối thủ đá phạt penalty, nhất là nếu trận đấu hướng tới một kết thúc theo luật "cái chết bất ngờ". Họ nghiền ngẫm những dữ liệu này hàng giờ đồng hồ và dự đoán đầy đủ về hướng bóng: sẽ sang bên trái hoặc bên phải, hay lên góc cao của khung thành. Tôi luôn cho rằng điều này là vô ích, và luôn nói với thủ môn của chúng tôi cần đứng ngay chính giữa chứ không phải ngả nghiêng sang một bên nào cả. Tôi không biết gì hơn mãi cho đến gần đây, một người bạn chỉ cho tôi biết rằng trong năm 2005 một số nhà tâm lý học kinh tế Israel, sau khi phân tích 286 cú sút phạt đền, đã cho ra một bài nghiên cứu có tựa đề, "Thành kiến trong hành động của các thủ môn ưu tú", để đi đến cùng một kết luận: cách tốt nhất để cứu một quả phạt đền là đứng ngay ở chính giữa khung thành!!!

Ngành truyền hình đã sinh ra thêm một chuyên ngành khác: phân tích hình ảnh video. Ngày nay các câu lạc bộ có năng lực đều xây dựng một văn phòng phân tích video và tuyển dụng đội ngũ những người chịu trách nhiệm biên tập các clip trong nhiều trận đấu. Có lẽ vì đã làm huấn luyện viên trưởng trong nhiều năm mà không có phân tích hình ảnh video nên tôi không bao giờ quá trông cậy vào công cụ này. Phân tích hình ảnh là một cách trợ giúp hữu ích, nhưng dễ khiến người ta mất quá nhiều thời gian để xem các đoạn phim dài hàng tiếng đồng hồ. Tôi tin vào đôi mắt mình trong hầu hết các tình huống. Chẳng có máy móc nào nói cho bạn biết một cầu

thủ lười biếng hay chăm chỉ, hoặc anh ta đã có thái độ đúng đắn hay chưa. Bằng chứng luôn hiển thị ngay trước mặt tôi, không phải trên màn hình, mà là trên sân cỏ. Tôi sẽ lướt qua các dữ liệu, nhưng gần như không bao giờ chúng giúp tôi kết luận về bất cứ điều gì. Đôi khi tôi hoàn toàn không đồng ý với các dữ liệu. Năm 1987, chủ tịch MU khi đó là Martin Edwards đã đến gặp tôi trong khi tôi đang xem một trận đấu giải dự bị. Ông cho tôi biết rằng Steve Bruce có vấn đề về thể lực trong khi chúng tôi đang xúc tiến mua anh này từ Norwich City. Tôi nói, "Anh ta hiếm khi bỏ lỡ một trận đấu trong khoảng 5 năm nay, vậy làm sao có vấn đề được chứ?" Và chúng tôi đã tiếp tục vụ chuyển nhượng này.

Trong thập niên 1980, có một phương pháp thu thập dữ liệu được áp dụng mà tôi thấy là hiệu quả. Đó là dữ liệu thu thập được trong quá trình "kiểm tra bleep" trước mùa giải – một loạt chạy nước rút 20 mét nhằm đánh giá thể lực của các cầu thủ. Phương pháp bleep tuy khốc liệt nhưng chính xác – và luôn hữu ích cho tôi và ban huấn luyện. Chúng tôi kiểm tra thể lực của cầu thủ vào cuối mùa giải trước, sau đó khi tập trung lại để tập luyện cho mùa giải tiếp theo thì các cầu thủ lại được kiểm tra một lần nữa. Như vậy chúng tôi biết ngay cầu thủ có tự chăm sóc bản thân trong kỳ nghỉ hè hay không.

Trong quá khứ, cách duy nhất bạn có thể thấy một cầu thủ hoặc đội bóng là đi đến tận nơi và xem tận mắt. Vẫn chưa có cách nào hay hơn hình thức "tận mục sở thị" này, nhưng hình ảnh video ngày nay đang được ứng dụng nhiều hơn. Tại Aberdeen chúng tôi đã phân tích video dạng sơ bộ. Công việc gồm có các cuộn băng VHS của vài trận đấu được phát sóng truyền hình và thường được ghi hình từ vài máy quay khác nhau. Những cuộn băng này có chất lượng thấp; thời đó không có thiết bị và không có người để chỉnh sửa hình ảnh. Tất nhiên là có còn hơn không, nhưng hiệu quả là không nhiều. Bây giờ thì người ta dường như đặt camera ở mọi trận đấu, quay phim từ tất cả các góc độ. Tại United, đội ngũ phân tích hình ảnh video những đoạn tóm tắt cốt yếu nhất.

Vào đầu những năm 2000, chúng tôi lần đầu tiên ứng dụng các hệ thống phân tích hình ảnh video chuyên biệt. Công nghệ này cho phép chúng tôi

chỉ rõ cho cầu thủ biết họ cần cải thiện những gì và thay đổi cách thức phối hợp trong tương lai như thế nào. Chúng tôi cũng có nhiều thông tin và dữ liệu về đội bóng và các cầu thủ của đối phương. Đó là một phần rất quan trọng của quá trình lập kế hoạch, và công nghệ thực sự tỏa sáng khi lịch thi đấu dày đặc và các trận đấu trong khuôn khổ Premier League bắt đầu được chồng chất thêm với các trận của Champions League, cúp FA và cúp Liên đoàn (League Cup).

Hình ảnh video cho thấy hệ thống thi đấu của đối thủ, sự thay đổi người có thể có trong các tình huống cụ thể, cách thực hiện các cú phạt góc và phạt trực tiếp. Công nghệ này đã giúp tôi chọn lựa các đội hình đúng bởi vì tôi luôn phải lập kế hoạch cho một số trận đấu trong tương lai – phải có 11 người mạnh mẽ nhất cho từng trận đấu cụ thể. Trong những năm sau này tại MU, tôi làm việc hoạch định một cách chăm chỉ hơn và để cho cầu thủ nghỉ ngơi sau 2 trận đấu sao cho họ được hoàn toàn sung sức trong những trận cầu quan trọng nhất.

Đội ngũ làm khoa học thể thao và phân tích hình ảnh video luôn có những cách thức mới để đo lường, thống kê, tôi cho điều này là tốt bởi chính tôi cũng luôn tò mò về những hiểu biết mới lạ. Tuy nhiên, thời tôi lớn lên chưa có máy tính tạo ra biểu đồ về hiệu suất thi đấu của cầu thủ hay cho biết anh chạy bao nhiêu trong một trận đấu, vì vậy tôi luôn luôn trông cậy nhiều hơn vào kinh nghiệm tích lũy được từ việc quan sát hàng chục ngàn cầu thủ thi đấu trong hàng ngàn trận bóng, chứ không phải là một bản kết quả được in ra từ máy tính.

Thời gian trôi qua, chúng tôi ngồi trên một đống thông tin và lượng thông tin này tiếp tục tăng lên. Phản ứng ngay tức khắc và tự nhiên của bất kỳ người nào có tính đua tranh cũng là giữ kín thông tin cho riêng mình. Tuy nhiên, tôi luôn cho rằng có 2 dạng thông tin: những gì tôi sẵn sàng tiết lộ và những "bí kíp" không nên nói ra.

Một biểu hiện của nhà lãnh đạo là sự sẵn lòng chia sẻ thông tin. Một nhà lãnh đạo tuyệt vời sẽ cảm thấy hạnh phúc khi chia sẻ kiến thức của mình – hoặc, ít nhất, một phần kiến thức đó. Bobby Robson, khi làm huấn luyện viên trưởng CLB Ipswich, đã giới thiệu cho tôi biết về khái niệm chia sẻ

thông tin trước khi Aberdeen thi đấu với đội của ông trong khuôn khổ UEFA Cup (cúp C3 châu Âu). Bobby đã mời tôi xem buổi tập luyện của Ipswich và tôi thực sự đã học "mót" được một chút kỹ thuật tập chuyền bóng rồi sử dụng trong một khoảng thời gian. Tôi tin chắc là Bobby cũng biết tôi quen với tất cả các cầu thủ của ông, bởi vì tôi đã nhìn họ chơi hoặc xem qua truyền hình, và tất cả những gì tôi đã làm là đến xem một buổi tập. Tôi nghĩ đây là một cử chỉ hào phóng và là dấu hiệu của tính cách đàn ông; tôi đã học hỏi được chuyện này.

Người ta từng lấy làm ngạc nhiên khi tôi sẵn lòng để cho các huấn luyện viên từ khắp nơi trên thế giới đến sân tập của chúng tôi và ghi chép. Có lẽ họ tưởng tôi đang dạy các cầu thủ chế tạo bom nguyên tử với vật liệu là bánh bột bắp nướng, tương cà và hai chén bột mì!!! Một lần, Ernst Künnecke, huấn luyện viên trưởng của Waterschei, đến xem Aberdeen chơi trước trận bán kết Cúp C2 châu Âu năm 1983. Ông ta đã lưu lại một vài ngày và tôi mời ông đến xem chúng tôi tập luyện. Ông rất ngạc nhiên vì lời mời, nhưng tất cả những gì chúng tôi tập là kỹ thuật chạy thông thường, chú trọng cầm bóng, chuyền bóng và dứt điểm. Tuy nhiên, tôi chắc chắn rằng ông ấy có suy nghĩ, "Khỉ thật. Đây là một câu lạc bộ, thế mà họ lại để cho người khác xem buổi tập..."

Năm 2011 Bayern Munich cho chúng tôi ghé thăm trung tâm y khoa của họ khi chúng tôi có ý định cải tiến trung tâm của United. Steve McNally, bác sĩ cao cấp của MU, và tôi làm một chuyến đi ngắn ngày sang Đức để tham quan. Họ cho phép chúng tôi khảo sát tất cả mọi thứ. Họ điều hành trung tâm y khoa giống như một bệnh viện; chúng tôi vô cùng ấn tượng và vay mượn được rất nhiều ý tưởng từ phía họ. Bayern còn có một trung tâm phân tích hình ảnh video rất khang trang, nơi đó trình chiếu các đoạn video có phụ đề dành cho những cầu thủ người nước ngoài không thông thạo tiếng Đức. Tôi rất muốn United cũng có tiện ích này để dành cho các cầu thủ không hiểu tiếng Anh như Carlos Tevez và Juan Sebastián Verón.

Chúng tôi đã làm tương tự khi xây dựng trung tâm y khoa của câu lạc bộ tại Carrington. Người ta đồn đại rằng đây là trung tâm tốt nhất tại nước Anh và ngay lập tức tất cả các câu lạc bộ tham gia Premier League đều muốn tìm

hiểu. Tôi không thấy có điều gì phiền phức cả. Mọi người đều biết rằng chúng tôi có một đội ngũ nhân viên y tế khá lớn với tập hợp các chuyên gia vật lý trị liệu, bác sĩ, nha sĩ và bác sĩ chuyên khoa chân. Họ biết những loại thiết bị máy móc chúng tôi đã mua và tôi biết chắc các nhà sản xuất sẽ vui vẻ gửi họ xem brochure sản phẩm.

Đôi khi tôi lấy làm lạ vì cách người ta giữ thông tin cho riêng mình. Điều này giống như đứng trong một căn phòng bệnh viện và nhìn chăm chú vào những con số trên màn hình bên cạnh giường bệnh trong khi bệnh nhân thì chết nghẹn vì miếng bánh sandwich gà. Bạn cần phải xem xét các yếu tố nhân văn của cuộc sống và cái cách mà hoàn cảnh và cơ hội có thể làm đảo lộn mọi thứ – kể cả các dữ liệu chính xác nhất và được tường trình rõ ràng nhất. Hiểu được nhịp tim của một cầu thủ và thực hiện tất cả các video phân tích về đối thủ cũng sẽ không giúp ích gì, nếu một cầu thủ của bạn mất kiểm soát và bị tước quyền thi đấu ngay trong những phút đầu tiên.

Bảo mật

Trong khi thích thú với ý tưởng rằng mình khá cởi mở và sẵn sàng chia sẻ kinh nghiệm, tôi vẫn cẩn trọng về một số điều bởi vì trong bất cứ cuộc cạnh tranh quyết liệt nào thì sự bảo mật luôn là một vũ khí mạnh. Bạn không thu được lợi ích nào khi để lộ các động thái hoặc tuyên bố ý định của mình với đối thủ. Tôi luôn cố gắng bảo mật những gì chúng tôi xem là quan trọng – số tiền chúng tôi dự kiến dành cho các hợp đồng mới, các cầu thủ chúng tôi muốn có, những ca chấn thương v.v... Châm ngôn của tôi là "Không nói gì hết". Tôi không bao giờ thể hiện ra bất cứ ý niệm mơ hồ nào liên quan đến những người tôi muốn ký hợp đồng. Tôi cũng chẳng có lợi nếu để cho người đồng nhiệm tại câu lạc bộ khác biết được mức độ thể lực của các cầu thủ MU.

Trong mùa giải 2009-2010, sau khi Wayne Rooney bị chấn thương trong trận tứ kết lượt đi Champions League, tôi yêu cầu Wayne cứ mang giày dành cho người phục hồi chức năng sau vết thương để Bayern Munich nghĩ là cậu ta sẽ không có mặt trong trận lượt về. Mưu mẹo này mang lại hiệu quả khá tốt, nhưng tiếc là chúng tôi đã không thành công trọn vẹn để lọt tiếp vào bán kết. Che giấu và bảo mật là 2 vũ khí lợi hại dành cho bất kỳ tổ chức nào. Liệu Sir Richard Branson có tiết lộ thông tin về một hoạt động kinh doanh mới của ông ta hay không?
Không đời nào.

Tôi đã từng thông báo với toàn đội và nói riêng với các cầu thủ vào ngày ngay trước trận đấu, nhưng sau đó thông tin cứ rò rỉ đến báo giới. Vì vậy, tôi đã thay đổi cách tiếp cận và chỉ nói riêng với từng cá nhân cầu thủ về việc anh ta có được ra sân hay không. Không chỉ có thế, tôi rất thận trọng bảo mật thông tin để đảm bảo rằng danh sách thi đấu sẽ không được tiết lộ cho bất kỳ ai cho tới buổi sáng trước khi diễn ra trận đấu. Khi Paul Scholes trở lại sau trải nghiệm giã từ sự nghiệp lần đầu để thi đấu với Manchester City trong một trận của cúp FA năm 2012, thậm chí các cầu thủ khác còn không biết sự tham gia của cậu ta, cho đến khi Paul cởi cà vạt và áo khoác để mặc bộ đồng phục thi đấu.

Những tay đại diện cầu thủ luôn quấy rầy cầu thủ của họ để có loại thông tin này, rồi sau đó đem tiết lộ ra ngoài để lấy lòng nhà báo. Những người đại diện ngồi trong xe hơi bên ngoài sân tập, chờ đợi thân chủ của họ xuất hiện. Họ còn có thể gọi điện cho các cầu thủ và hỏi dồn dập những câu như: "Ngày hôm nay ổn không? Tập luyện ra sao? Có người nào chấn thương không? Anh sẽ chơi vào ngày mai chứ? Huấn luyện viên trưởng nói gì vậy?" Một phút sau đó, họ tuồn thông tin này đến các nhà báo mà họ thân quen.

Có một giai đoạn mà các bí mật của United liên tục được đăng tải bởi cùng một tác giả trên một tờ báo. Chuyện đó khiến tôi điên đầu. Tôi không thể hiểu chuyện này đã xảy ra như thế nào, và sau đó tôi phát hiện ra rằng tác giả sống ở khu Alderley Edge, ngoại ô Manchester. Một số cầu thủ của chúng tôi cũng sống tại đó. Hóa ra tay phóng viên có đi "nhậu" với một vài cầu thủ vào các buổi tối thứ bảy, và là một phóng viên giỏi, anh ta có "tuyệt kỹ" riêng khiến những cầu thủ tiết lộ những điều mà họ lẽ ra phải giữ bí mật. Ngay sau khi hiểu ra sự tình, tôi đã tập hợp tất cả các cầu thủ sống tại Alderley Edge và nói với họ một cách quả quyết, "Nếu tôi còn nhìn thấy một bài báo nào nữa trong đó đăng tải sự việc mà tôi không muốn đọc thì tất cả các anh coi như xong. Tôi không quan tâm ai là người để rò rỉ thông tin, tất cả đều sẽ bị phạt." Phương pháp này có tác dụng.

Graeme Hogg, hậu vệ của United vào giữa thập niên 1980, lại là một cầu thủ vất vả với khái niệm bảo mật. Năm 1987, chúng tôi có trận đấu với Everton (mùa giải đó họ vô địch quốc gia) và đã dành cả tuần để chuẩn bị phương án dùng 3 hậu vệ để chống lại 2 tiền đạo của đối phương. Vào buổi sáng trước trận đấu, tôi cầm tờ báo đọc và thấy Graeme Hogg đã giúp phóng viên viết một bài với tiêu đề: "Chúng tôi sẽ đánh bại Everton như thế nào." Tôi không thể tin được. Tôi tự nhủ phải bình tĩnh để khi trực tiếp gặp Hogg thì cùng lắm chỉ nện cho anh ta một trận chứ không phạm tội cố ý giết người! Hogg vẫn có mặt trong đội hình xuất phát của trận đó, nhưng anh ta chỉ chơi thêm vài trận cho United, rồi chúng tôi bán Hogg cho Portsmouth vào năm 1988.

Sau khi suy xét mọi việc, tôi thấy hoàn cảnh của mình vẫn dễ dàng nếu so với bất cứ chính trị gia nào khác. Tôi đã dùng bữa tối cùng với Tony Blair tại Manchester trước cuộc bầu cử năm 1997, và chúng tôi trò chuyện về việc giữ cho các vị bộ trưởng trong nội các luôn hành xử đúng mực là điều khó khăn như thế nào. Nguyên nhân là vì họ đều liên quan đến công việc của Blair và sẽ làm rò rỉ thông tin đến các nhà báo ưa thích của mình để được xuất hiện một cách thuận lợi hơn trên mặt báo. Tôi nói với ông ta: "Nếu ngày nào cũng có thể giữ chân tất cả các bộ trưởng trong cùng một căn phòng, thì ông sẽ không gặp vấn đề gì.

Nhưng họ sẽ muốn bay khỏi tổ." Ông cười và nói, "Có lẽ ông nói phải." Tôi đáp "Tôi nói đúng đấy, ông yên tâm về điều đó đi."

Tôi chẳng có nhiều người để tâm sự chân tình. Tôi giãi bày cảm xúc thật với Cathy và em trai tôi, Martin, cũng như 2 người bên nhà vợ là Bridget và John Robertson. Ngoài các thành viên trong gia đình, tôi chỉ có thể chia sẻ tâm tư sâu kín với những người bạn thân từ thời thơ ấu, 2 người bạn từ thời chúng tôi ở Aberdeen, luật sư Les Dalgarno, và người bạn của cả gia đình chúng tôi là Gordon Campbell.

Sau khi Archie Knox (trợ lý của tôi tại Aberdeen và United) quay về Scotland, tôi ngày càng kết thân hơn với Carlos Queiroz và Mick Phelan. Hiển nhiên là tôi tin tưởng họ, nhưng mức độ thân thiết với Archie vẫn sâu sắc hơn. Dù sao Archie và tôi đã cùng nhau làm việc trong thời gian dài, điều đó tạo nên một quan hệ sâu sắc hơn. Trong số các huấn luyện viên đồng nghiệp, tôi luôn cảm thấy gần gũi với John Lyall, Bobby Robson – cựu huấn luyện viên đội tuyển Anh, người mà tôi rất ngưỡng mộ; và Sam Allardyce.

Nhưng như tôi đã chia sẻ, số lượng những người bạn tâm giao thực sự khá ít ỏi. Có lẽ là rất khó để có nhiều người bạn thân bởi vì loại quan hệ này được tạo dựng trong một thời gian dài và cần rất nhiều trải nghiệm chung. Như cha tôi thường nói, "chỉ cần 6 người khiêng quan tài cho bạn", và khi càng lớn tuổi thì tôi ngày càng tâm đắc câu nói này.


ARSENAL

NHỮNG YẾU TỐ LIÊN QUAN KHÁC

Cạnh tranh

Trong bóng đá có vô số sự cạnh tranh mạnh mẽ. Hiện tượng này phần nhiều phát xuất từ chủ nghĩa địa phương hẹp hòi và là hậu quả của những giai đoạn mà việc đi lại khó khăn nhiều hơn so với ngày nay. Đừng quên rằng đến tận những năm 1950 thì các câu lạc bộ Anh mới bắt đầu tham gia vào các giải châu Âu, và thời đó thì tất cả mọi thứ đều mang xu hướng địa phương cao độ hơn bây giờ rất nhiều. Giới nhà báo đã có thói quen rầm rộ đăng tin về các trận bóng giữa các câu lạc bộ trong cùng một địa phương (những trận derby) và điều này tới giờ vẫn còn. Họ hứng thú với các cặp đấu như Ayr United gặp Kilmarnock, Hereford United gặp Shrewsbury Town, Everton gặp Liverpool, Tottenham gặp Arsenal, Manchester United gặp Manchester City... Đó thường là các trận cầu nảy lửa.

Một số fan hâm mộ, những người coi trọng bóng đá hơn cả tôn giáo, thậm chí còn thừa hưởng sự cạnh tranh từ gia đình. Cha hoặc ông họ, có thể là cổ động viên cho một câu lạc bộ và sẽ ủng hộ màu cờ sắc áo đó đến suốt đời. Tôi từng nhận được nhiều tấm hình chụp một đứa bé sơ sinh trong bộ đồng phục Manchester United và được đặt tên theo một cầu thủ của câu lạc bộ. Những đứa trẻ này sinh ra đã là fan của MU, cho dù chúng có thích điều đó hay không.

Tôi luôn luôn suy tư về sự cạnh tranh và sự thù địch. Tại Glasgow, có sự chia tách lớn – và tới nay vẫn thế – giữa hai đội bóng Celtic và Rangers (tên chung của 2 câu lạc bộ này là Old Firm). Sự đối kháng giữa hai bên là rất sâu đậm trong nhiều thập niên vì Celtic có xu hướng tung ra sân các cầu thủ gốc Công giáo Ireland, trong khi Rangers có đội hình từ những người Tin Lành Scotland. Tại Aberdeen, cuộc ganh đua dài nhất của chúng tôi là với Rangers, nhưng trong thời gian tôi làm việc tại đó thì còn xuất hiện thêm một đối thủ mới lên là Dundee United.

Tại United, tôi thừa kế công cuộc ganh đua và những “đại kình địch” tích lũy qua nhiều thập kỷ. Tùy theo từng thời kỳ mà sự cạnh tranh cũng có thể hơi khác đi một chút, nhưng một số “mối thâm thù” là những câu chuyện dài nhiều tập! Đối với United thì các đối thủ quyết liệt nhất đến từ vùng Merseyside: CLB Liverpool – với sân vận động chỉ cách Old Trafford 32

dặm; cũng như đối thủ cùng thành phố Manchester City. Danh sách này bao gồm cả Leeds United trong giai đoạn họ có mặt trong tốp đầu của bóng đá Anh. Đôi khi cũng có xảy ra chuyện tai hại, chẳng hạn như có lần một fan của Leeds tấn công Eric Harrison, huấn luyện viên đội trẻ MU, vì tưởng ông ta là tôi. Còn nữa, trong khoảng 15 năm trở lại đây, ngày thi đấu với Chelsea và Arsenal lúc nào cũng được mọi người khoanh tròn đánh dấu trên lịch, nhiều tháng trước khi những trận đấu diễn ra.

Bóng đá như thể là môn dành riêng cho tính cách của tôi vì chuyện thắng thua là xác định rõ ràng và được đo lường thường xuyên. Khi còn bé, tôi đã không bao giờ muốn để bất cứ ai thắng mình. Nguyên nhân có thể là do nguồn gốc Glasgow của tôi, hoặc vì tôi xuất thân từ tầng lớp lao động (các nhà phân tích tâm lý sẽ xác định điều này), nhưng tại Govan luôn có những con người muốn tranh đấu và sẵn có các đối thủ bẩm sinh.

Nỗi ám ảnh về sự đua tranh với đối thủ giúp các đội bóng trở nên "hiếu chiến" và đạt hiệu suất cao hơn. Tại Aberdeen, tôi xem những chuyến làm khách của một trong các câu lạc bộ lớn của Glasgow như một cuộc tấn công vào dũng khí của đội nhà. Tôi nói với các cầu thủ "Rangers và Celtic đến đây và nghĩ rằng họ sẽ đè bẹp tất cả chúng ta." Hàm ý đã quá rõ ràng.

Trong thời gian đầu tại MU, tôi từng được "trích dẫn" là đã nói rằng thách thức lớn nhất là lật đổ ngôi vị của Liverpool. Bằng cách nào đó, lời trích dẫn này trở thành một giai thoại và được nhắc đi nhắc lại mãi không thôi. Điều kỳ lạ là tôi nhớ mình không bao giờ thốt ra những lời đó! Dù thế nào đi nữa thì điều này cũng hữu ích, vì nó phản ánh sự ganh đua dài hàng thế kỷ giữa United và Liverpool, và trong thập niên 1970-1980 thì sân Anfield quả là một lò lửa. Trong giai đoạn 26 năm mà United mới đoạt lại chức vô địch Anh (1967-1993), Liverpool giành chức vô địch quốc gia 11 lần, cúp FA 3 lần, và khó chịu nhất là họ giành được 4 chiếc cúp C1 châu Âu! Thành công của Liverpool trong giai đoạn này là chưa từng có tiền lệ bởi vì không có câu lạc bộ nào khác từng thống trị bóng đá Anh theo cách tương tự. Tôi không chắc liệu các cầu thủ United có bao giờ ý thức về việc vượt qua kỷ lục chiến thắng của Liverpool hay không, còn tôi chắc chắn luôn nghĩ về chuyện này như một thứ ma quỷ mà mình phải đánh bại. Nỗi ám ảnh nhìn

thấy tất cả hào quang đều dồn về Liverpool là một viễn cảnh không thể chấp nhận được.

Một lần vào năm 1988, chúng tôi rời sân Anfield sau trận hòa 3-3 được ghi dấu với một số quyết định kinh khủng của trọng tài. Tôi nói với một người phỏng vấn của đài phát thanh, “Không có gì ngạc nhiên khi các huấn luyện viên đội khác phải rời khỏi sân Anfield kìm nén không để nôn mửa, tự cắn lưỡi mình để không phải nói ra sự thật...”

Rõ ràng đã có chút nghệ thuật sân khấu kết hợp với phương pháp kích động tinh thần ganh đua của các cầu thủ khi chúng tôi chạm trán những đối phương có “thâm thù” từ lâu, nhưng có rất ít ví dụ về tình huống hoặc người nào đó (trừ trọng tài chính hoặc các trọng tài biên) làm cho tôi phải tím tái mặt mày trong nhiều tháng. Sẽ rất tốt khi các câu lạc bộ bóng đá có đối thủ và “kẻ thù” vì điều đó thúc đẩy họ thi đấu hết khả năng, nhưng tôi không chắc liệu có phải trả giá khi ngậm mối hờn căm cay đắng hoặc có kẻ thù thực sự hay không. Tôi không thể nghĩ ra một huấn luyện viên trưởng nào mà tôi ghét đến mức không thể ngồi dùng bữa chung – thậm chí ngay khi đôi bên quyết chiến khốc liệt nhất. Tôi chỉ cần giữ những suy nghĩ đó trong đầu vì bí quyết ở đây là không bộc lộ những điểm yếu. Cách trả đũa tốt nhất là phải chắc chắn đánh bại được đối phương. Tôi đã từng có một số cuộc xung đột công khai với các huấn luyện viên trưởng khác như Arsène Wenger, nhưng những tranh chấp này không kéo dài và ông Wenger đã rất hữu ích với công việc của chúng tôi tại UEFA.

Bạn không thể khẳng định chính bản thân mình bằng các đối thủ cạnh tranh, cũng không thể thay đổi chiến lược và cách tiếp cận của bản thân chỉ vì những động thái của đối thủ. Trong nhiều năm, đội bóng láng giềng Manchester City đã cố gắng khẳng định mình theo những gì chúng tôi đã làm. Chủ tịch Peter Swales thường xuyên gọi chúng tôi là “những người bên kia đường”: ông ta luôn bị ám ảnh bởi Manchester United. Thay vì tìm cách cải tiến Manchester City và tập trung vào những gì có thể kiểm soát được, ông lại lo lắng về chúng tôi. Điều này không có ý nghĩa gì hết. Mặt khác, phía chúng tôi lại có fan MU tên Norman Williams, người đi xem mọi trận đấu sân nhà và đến khá nhiều sân khách cùng đội bóng. Tuy nhiên,

trong cả một đời ủng hộ MU, ông này không bao giờ đi đến sân của City. Một lần tôi hỏi lý do và câu trả lời là: "Tôi sợ những gì tôi có thể thấy tại đó...".

Tuy nhiên, bạn có thể học hỏi từ đối thủ của mình và quan trọng hơn là có thể nâng cao các chuẩn mực khi nỗ lực theo kịp hay vượt hơn họ. Từ năm 1994 đến 1999, câu lạc bộ của Ý là Juventus đã trở thành "quân xanh" cho MU, khi đó họ có huấn luyện viên trưởng Marcello Lippi và chơi bóng ở một cấp độ mà tôi muốn đội của mình đạt được. Tôi rất ngưỡng mộ Lippi. Ông có ý thức về phong cách và với mái tóc ánh bạc, áo khoác da, điếu xì gà nhỏ, ông làm tôi nhớ đến Paul Newman. Sau cùng, tôi đã tận hưởng một trong những đêm tuyệt nhất trong vai trò huấn luyện viên với trận bán kết Champions League năm 1999. Chúng tôi bị Juventus dẫn trước 2 bàn chỉ sau 11 phút nhưng đã lật ngược tình thế giành chiến thắng chung cuộc 3-2 để có mặt trong trận chung kết tại Barcelona.

Bạn khó có thể giữ được sự bình tĩnh khi đối phương có những động thái lạ kỳ. Trong kinh doanh, nếu một đối thủ cạnh tranh giảm giá hoặc phô trương với một chiến dịch quảng cáo truyền hình đắt tiền, người ta dễ tự động cho rằng đó là phương cách đúng. Có lẽ phải có thần kinh thép mới không bắt chước đi theo trong những trường hợp vừa nêu! Trong bóng đá, khi tôi làm huấn luyện viên, điều tương tự xảy ra khi một số câu lạc bộ và các chủ sở hữu sẵn sàng dùng những khoản tiền cực lớn để mua lấy thành công. Ở Scotland, đó chính là CLB Rangers. Nhìn lại, tôi thấy mình có chút may mắn vào thời gian rời khỏi Aberdeen, vì đó cũng là lúc Graeme Souness xuất hiện tại Rangers và bắt đầu vung tay chi tiêu lớn để nhập khẩu cầu thủ từ Anh và châu Âu lục địa. Tuy nhiên, nếu ở lại Aberdeen thì tôi cũng không bị cám dỗ để chạy theo Rangers và chi tiêu mạnh, trái lại tôi sẽ luôn nhất quán theo cách của mình.

Ở Anh, ông vua tiêu tiền vẫn là Chelsea, và trong vài năm gần đây có thêm Manchester City. Rõ ràng, United cũng chi tiêu rất nhiều kể từ khi tôi nghỉ hưu, nhưng khoảng thời gian này ngắn thôi. Thành công mà José Mourinho đạt được trong mùa giải đầu tiên của mình tại Chelsea năm 2004-2005 với danh hiệu vô địch Premier League và cúp Liên đoàn chủ yếu là do sự bướng bỉnh của ông ta, thái độ quyết đoán với những kết quả thắng và

hòa, cùng việc ông ta được các cầu thủ tôn sùng như Đấng Messiah[45]. Ông tiêu tốn gần 100 triệu bảng ngay trong mùa giải đầu tiên tại Chelsea, cũng bình thường thôi. Tuy nhiên, ông là một nhà lãnh đạo tuyệt vời và là huấn luyện viên xuất sắc, khi giành được những thắng lợi lớn tại 4 quốc gia khác nhau. Thật khó để nghĩ đến bất cứ ai khác làm được điều tương tự.

Khi Mansour bin Zayed Al Nahyan mua lại Manchester City hồi 2008, tôi chưa từng nghĩ rằng "Điều này sẽ làm cho chúng ta gặp khó khăn." Tôi chỉ coi đây là một mục nữa trong một hàng dài những thách thức mà MU phải vượt qua. Tôi cũng không hình dung được những hành động của ManCity trong những năm gần đây – một số việc nhắm trực tiếp vào đối thủ MU, nhưng một số việc cũng tốt đối với nền kinh tế của thành phố Manchester. Ai có thể tưởng tượng rằng họ sẽ xây dựng 6.000 ngôi nhà mới tại một số khu vực nghèo khó của Manchester và đây là một phần trong kế hoạch phát triển của họ? Tuy nhiên, tôi vẫn không thay đổi thái độ mặc dù thực tế là ManCity đã chi tiêu hơn 700 triệu bảng từ năm 2008 cho đến khi tôi nghỉ hưu. United hoàn toàn đủ khả năng đánh bại họ, bất chấp họ chi tiêu bao nhiêu tiền đi nữa. Không còn hoài nghi gì nữa, việc Manchester City đổ ra hàng đống tiền và những nỗ lực của họ nhằm kiến tạo một bề dày lịch sử chỉ sau một đêm đã gây ra sự ghen tỵ tại các đội bóng thuộc Premier League, nhưng tôi luôn cố gắng để củng cố thông điệp rằng, dù có mua được bao nhiêu cầu thủ với số tiền lớn cỡ nào thì Manchester City cũng chỉ có thể bắt đầu trận đấu vào ngày thứ bảy với 11 người trên sân cỏ mà thôi...

Các thị trường toàn cầu

Tôi chưa bao giờ theo học kinh tế học, nhưng bóng đá đã cho tôi một chút hiểu biết về chủ đề này. Mặc dù tôi đã luôn cảm thông với công đoàn, chủ yếu là vì những gì cha tôi và thế hệ của ông phải chịu đựng trong các xưởng đóng tàu ở Scotland, tôi đã trở nên rất tin tưởng vào các thị trường tự do khi đây là nơi mang đến cho mỗi người một cơ hội bình đẳng để cạnh tranh. Nhập cư có thể gây ra nhiều vấn đề xã hội và chính trị, nhưng điều này đã làm chuyển đổi các tiêu chí thi đấu tại Premier League.

Khi tôi bắt đầu sự nghiệp bóng đá, môn thể thao này vẫn mang tính cục bộ địa phương. Tất cả các câu lạc bộ của nước Anh đều được hình thành và tổ chức ngay trong khu vực phụ cận, thị trấn hay thành phố. Nhiều cầu thủ chỉ cần đi bộ từ nhà đến sân bóng và điều này tiếp diễn trong một thời gian dài. Năm 1967, khi Celtic trở thành câu lạc bộ đầu tiên của Liên hiệp Anh đoạt cúp C1 châu Âu, đội hình của họ gồm toàn các cầu thủ được sinh ra trong bán kính 30 dặm quanh Glasgow. Khi United đoạt cúp C1 dưới sự dẫn dắt của Matt Busby năm 1968, đội hình có 7 người Anh, 1 người Scotland, 1 người Bắc Ireland và 2 người Cộng hòa Ireland. Trước khi kết thúc thập niên 1970, chỉ có một hoặc hai cầu thủ nước ngoài ở Anh khi Tottenham mua Ossie Ardiles và Ricky Villa sau World Cup 1978.

Lúc tôi đến Aberdeen, câu lạc bộ không có cầu thủ nước ngoài (và trong trường hợp này thì “nước ngoài” bao gồm Anh, xứ Wales và Ireland[46]). Mọi cầu thủ đều là người Scotland. Khi tôi đến MU thì cũng chỉ có hai cầu thủ nước ngoài – John Sivebaek và Jesper Olsen đều đến từ Đan Mạch. Sau đó nửa thế hệ, mọi thứ đều thay đổi. Chelsea là câu lạc bộ ngoại hạng đầu tiên tung ra sân một đội hình xuất phát không có cầu thủ người Anh nào hồi tháng 12 năm 1999. Đội hình này gồm có 2 người Pháp, 2 người Italy, 1 người Uruguay, 1 người Hà Lan, 1 người Nigeria, 1 người Rumani, 1 người Brazil, 1 người Na Uy và 1 người Tây Ban Nha!!! Năm 2005 Arsenal, trong trận gặp Crystal Palace, trở thành đội bóng đầu tiên tại Premier League sử dụng đội hình[47] không có cầu thủ người Anh. Lần đầu tiên tôi đưa ra sân một đội bóng không có một cầu thủ Anh là vào ngày 10-5-2009 tại Old Trafford. Trận đó chúng tôi thắng 2-0 trước Manchester City với những cầu

thủ đến từ Hà Lan, Brazil, Serbia, Bắc Ireland, Pháp, Bồ Đào Nha, Scotland, Xứ Wales, Hàn Quốc, Argentina và Bulgaria.

Sự xuất hiện của các cầu thủ nước ngoài đã diễn ra theo 2 giai đoạn. Trước năm 1995, khi Tòa án Tư pháp châu Âu đưa ra phán quyết Bosman, các cầu thủ châu Âu vẫn phần nào bị cầm chân tại câu lạc bộ của họ. Ở Anh, Hiệp hội bóng đá Anh (FA) đã điều hành các phiên xét xử từ đầu những năm 1980 để giải quyết các tranh chấp về giá chuyển nhượng. Khi Tòa án Tư pháp châu Âu ra phán quyết rằng các câu lạc bộ[48] không còn phải trả phí chuyển nhượng sau khi hết hạn hợp đồng của một cầu thủ, tất cả mọi chuyện bắt đầu lỏng lẻo ra: dường như có sự tự do dành cho mọi phía. Các câu lạc bộ chịu áp lực thêm vì cần sớm đàm phán lại hợp đồng trước khi hết hạn, còn các cầu thủ – hoặc ít nhất là những người giỏi – có thêm sức mạnh đàm phán.

Tại Vương quốc Anh, xu hướng dùng cầu thủ nước ngoài tăng nhanh trong những năm 1980, khi đất nước chúng tôi dần dần ngừng tạo ra một tỷ lệ cầu thủ giỏi tương xứng như trước kia. Một phép đo đơn giản là việc các đội tuyển thuộc vương quốc Anh đã không vượt qua được vòng đấu loại để tham gia World Cup: Xứ Wales đã không lọt vào vòng chung kết World Cup từ năm 1958, Bắc Ireland cũng vậy từ sau năm 1986, Scotland từ năm 1998 và Cộng hòa Ireland từ năm 2002. Điều này xảy ra vì hai lý do – Margaret Thatcher và BSkyB.

Tôi không biết liệu Margaret Thatcher có cố ý tìm cách tiêu diệt nền bóng đá Anh hay không, bởi vì rõ ràng (và chính xác) là bà đã lớn tiếng khinh miệt tính côn đồ của các cổ động viên bóng đá và bạo lực đám đông, nhưng đó quả là những gì mà bà ta đã cố gắng làm. Sau một tranh chấp nghề nghiệp với chính phủ, nhiều giáo viên đã ngừng tổ chức các hoạt động thể thao ngoại khóa. Hệ lụy quả thực là rất tai hại. Theo trải nghiệm của riêng tôi thì các cậu bé trai rất chú ý đến giáo viên, và nhiều đứa trẻ đã quen với sự cần thiết phải tập luyện và xây dựng những kỹ năng quan trọng, kỷ luật thi đấu và kinh nghiệm của tuổi trẻ khi chơi bóng trước cặp mắt nghiêm khắc và yêu cầu cao của người thầy. Mọi thứ hầu như chẳng còn gì, khi người huấn luyện viên đã được thay thế bởi những người cha, người chú và ông bà trong gia đình. Tôi chắc rằng gia đình nào cũng đều có thiện chí dạy

dỗ con cái, nhưng dần dần, dưới sự giám hộ của họ, trình độ của bóng đá trung học bắt đầu xấu đi. Bóng đá thi đấu trong trường học, từng là cái nôi của rất nhiều thế hệ cầu thủ, được thay thế bởi bóng đá câu lạc bộ thiếu niên, nơi đây rất chú trọng đến số lượng lớn các trận đấu mỗi mùa. Ví dụ, Ryan Giggs, khi 14 tuổi và chơi năm cuối tại câu lạc bộ bóng đá nam cho Salford Boys và Deans FC, đã tham gia hơn 100 trận.

Xu hướng này ngày một tăng thêm bởi các quy định được ban hành như một phần trong hệ thống đào tạo mới của Hiệp hội Bóng đá Anh (FA), theo đó cấm các câu lạc bộ huấn luyện các thiếu niên trong đội hình trẻ của họ nhiều hơn một giờ rưỡi mỗi tuần. Điều này quả là hoàn toàn vô nghĩa, nó không khác gì việc nói với một đứa trẻ thích chơi violin hay piano rằng em vẫn có thể khao khát gia nhập vào một trong những dàn nhạc giao hưởng tốt nhất thế giới, nhưng chỉ có thể tập đàn mỗi tuần không quá 90 phút. Các cầu thủ bóng đá lớn và những nghệ sĩ vĩ đại không được tạo ra từ 90 phút tập luyện hàng tuần. Trước Thế chiến II, Stanley Matthews khi đó còn nhỏ mà đã chơi với quả bóng từ 6 đến 8 giờ một ngày. George Best hoàn thiện kỹ năng của mình ở Belfast vào những năm 1950 bằng cả một thời thơ ấu với quả bóng không bao giờ xa đôi chân, và tương tự như vậy đối với Cristiano Ronaldo khi anh lớn lên ở Madeira trong thập niên 1990. Sau đó, chúng tôi lại phải đối mặt với những tu chỉnh mang tính hạn chế của quy định nêu trên, theo đó CLB chỉ được phép tiếp nhận một cầu thủ trẻ vào học viện nếu việc di chuyển từ nơi ở của cậu ta đến sân Old Trafford không quá 1 giờ đồng hồ. Nếu quy định này có hiệu lực vào năm 1991, United đã không thể ký hợp đồng với David Beckham. Sự thay đổi luật pháp có ảnh hưởng rõ rệt đến khả năng phát triển đội ngũ cầu thủ trên khắp nước Anh của chúng tôi và ngay tức khắc buộc MU phải hướng ra nước ngoài tìm kiếm các cầu thủ không chịu sự điều chỉnh của những luật lệ này. Điều này đã trở thành một lợi ích dành cho người hâm mộ vì nó có nghĩa là tất cả các câu lạc bộ tốt nhất châu Âu đều mở rộng phạm vi săn lùng và cạnh tranh nhau trên toàn cầu để giành lấy nhân tài và kết quả là chất lượng các trận đấu sẽ được nâng cao.

Năm 1992, vào buổi bình minh của kỷ nguyên Premier League, cơn mưa tiền bắt đầu trút vào cuộc chơi với việc ký kết hợp đồng truyền hình 5 năm với hãng BskyB có trị giá 304 triệu bảng. (Để so sánh, hợp đồng truyền hình mới nhất được ký kết vào năm 2015 có trị giá... 5,13 tỷ bảng). Các cầu thủ nước ngoài đến nước Anh thi đấu theo nhiều dạng khác nhau. Những người đầu tiên đến từ Bắc Âu, sau đó là các tên tuổi đang ở trong đoạn cuối của sự nghiệp thi đấu và bị cuốn hút bởi tiền lương của các câu lạc bộ Premier League. Kế đến, những cầu thủ nói tiếng Pháp được Arsène Wenger tuyển dụng cho Arsenal. Rồi Roman Abramovich mua lại Chelsea năm 2003 và đã đánh dấu sự khởi đầu của một phong cách chi tiêu lớn chưa từng có tiền lệ. Sự mạnh tay của các câu lạc bộ ký kết hợp đồng với cầu thủ "ngoại" được minh chứng bằng trường hợp của Benito Carbone (Inter Milan), người chơi cho Sheffield Wednesday và Aston Villa trước khi đến với Bradford City. Khi Carbone chuyển đến Bradford, câu lạc bộ này đang cố gắng trụ hạng trong Premier League. Năm 2002, họ cuối cùng phải tuyên bố rằng nếu tiếp tục trả lương tuần cho Carbone với mức 40.000 bảng thì họ sẽ phá sản.
Vì vậy, Carbone chấp nhận thiệt hại 3,32 triệu bảng và quay trở về Italy.

Cầu thủ không phải là người Anh đầu tiên mà tôi ký hợp đồng cho United là Andrei Kanchelskis từ Shakhtar Donetsk hồi tháng 3-1991. Peter Schmeichel đến sau đó, vào tháng 8-1991 từ Brøndby của Đan Mạch. Người tạo nên danh tiếng lớn nhất là Eric Cantona. Eric sinh ra ở Marseilles, từng thi đấu cho Marseille, Bordeaux, Montpellier và Nîmes trước khi vượt eo biển Manche sang nước Anh, khi đó cậu ta còn chưa rành tiếng Anh nữa. Eric có ảnh hưởng rất lớn đến United, ảnh hưởng này phần nhiều xuất phát từ tài năng và động lực thi đấu của anh, nhưng một phần là từ thái độ đối với sự tập luyện và thể lực. Các cầu thủ trẻ coi anh là ông vua và nghe từng lời anh nói. Eric là đội trưởng trong các năm 1996 và 1997. Khi Cantona bắt đầu tỏa sáng tại United, các câu lạc bộ khác đều muốn một phiên bản Cantona cho riêng mình. Lúc anh giã từ sân cỏ năm 1997, các cầu thủ nước ngoài đã trở thành xương sống của làng bóng đá hàng đầu tại nước Anh.

Dần dần United bắt đầu thay da đổi thịt. Hơn bao giờ hết, chúng tôi khao khát tìm ra những tài năng nhí từ Manchester hay các khu vực khác của nước Anh, nhưng hệ thống tìm kiếm nhân tài của chúng tôi cũng tiếp tục mở rộng. Bấy giờ chúng tôi săn lùng cầu thủ từ nhiều quốc gia hơn, và mạng lưới tuyển trạch đã thực sự mang tính chất toàn cầu. Sang nửa sau của thập niên 1990, chúng tôi bố trí người tại Italy, Tây Ban Nha, Pháp, Đức, Hà Lan và Bồ Đào Nha để bổ sung cho mạng lưới kết nối tại các nước đó. Sau đó, vào năm 2000, chúng tôi bắt đầu tuyển dụng đội ngũ tuyển trạch viên tại Nam Mỹ, đáng chú ý là John CalvertToulmin ở Brazil và Jose Mayorga ở Argentina. Hiện nay MU cũng đã có một cơ sở kết nối tốt ở Mexico và Chile. Mạng lưới này bắt đầu dần dần hiệu quả với các hợp đồng mua Diego Forlán, cặp song sinh Da Silva từ Brazil và Chicharito, cầu thủ Mexico đầu tiên của chúng tôi.

Sự xuất hiện của các cầu thủ nước ngoài còn mang đến những thách thức mới. Họ được đưa vào một đất nước xa lạ, nơi tất cả mọi thứ đều khác lạ, từ thực phẩm, thời tiết đến ngôn ngữ. Chúng tôi gắng sức tối đa để đảm bảo rằng họ có cuộc sống ổn định, lo thu xếp chỗ ở và sắp xếp việc học tập cho họ. Chúng tôi cũng cố gắng để đảm bảo họ có thể thưởng thức các loại thực phẩm họ yêu thích. Barry Moorhouse, “sĩ quan liên lạc” cho các cầu thủ của United, chịu trách nhiệm về việc này. Nhiều cầu thủ người Anh đã gặp rắc rối với giọng Scotland của tôi, nhưng điều đó chưa là gì nếu so với những rắc rối dành cho các cầu thủ nước ngoài. Anderson người Brazil, và Nani người Bồ Đào Nha, đều gia nhập câu lạc bộ năm 2007, là hai người gặp rào cản lớn về ngôn ngữ lúc đầu. Họ xứng đáng được công nhận khi dành thời gian cải thiện tiếng Anh và vấn đề giao tiếp với họ đã trở nên dễ dàng hơn.

Trái lại, một số cầu thủ rất có năng khiếu về ngoại ngữ: Patrice Evra nói được nhiều thứ tiếng, Nemanja Vidic cải thiện tiếng Anh trong vòng vài tuần. Chicharito, cầu thủ lớn lên ở Mexico, và cặp song sinh Da Silva, được sinh ra ở Brazil, đều hiểu rằng trình độ bóng đá của họ sẽ được nâng cao nếu họ giỏi tiếng Anh hơn. Người nổi bật là Diego Forlán. Anh có khả năng ngôn ngữ điêu luyện và có thể trở thành người phiên dịch tại... Liên Hợp Quốc, vì anh có thể dễ dàng nói nhiều thứ tiếng: Tây Ban Nha, Bồ Đào

Nha, Italy và Pháp. Khi ký hợp đồng với câu lạc bộ Nhật Bản Cerezo Osaka năm 2014, anh đã khiến mọi người phải kinh ngạc khi nói chuyện bằng tiếng Nhật trong cuộc họp báo khai mạc của mình.

Không chỉ có rào cản ngôn ngữ, tôi nghĩ còn nhiều thứ khác tạo khó khăn cho việc hội nhập của các cầu thủ nước ngoài. Tôi chào đón những gì họ mang đến câu lạc bộ, và yếu tố đa văn hóa làm tất cả mọi thứ trở nên rất phong phú. Ví dụ như Dwight Yorke, ra đời ở Tobago, đã mang theo tinh thần nồng ấm thương yêu và cảm giác vui vẻ vô tư cho câu lạc bộ sau khi chúng tôi mua anh từ Aston Villa vào năm 1998, và điều này tốt cho khía cạnh tinh thần. Khoảng cách giữa các cầu thủ bản xứ và nước ngoài thể hiện rõ nhất trong những bữa tối tại khách sạn The Lowry, nơi chúng tôi lưu lại trước mỗi trận đấu trên sân nhà và dùng buffet tối. Các nhân viên trong ban huấn luyện sẽ có xu hướng tụ tập tại một bàn và các cầu thủ Anh ngồi tại một bàn khác, nơi đó tất cả họ sẽ cư xử trang trọng và nói chuyện với nhau vừa đủ nghe. Trong khi đó, bàn ăn náo nhiệt nhất và sống động với từng tràng cười giòn giã là nơi có mặt các cầu thủ Serbia, Hà Lan, Pháp và Bồ Đào Nha.

Các cầu thủ nước ngoài cũng nêu gương cho một số cầu thủ Anh. Chẳng hạn như họ có xu hướng tránh xa bia rượu. Một số không uống vì lý do tôn giáo nhưng nguyên nhân chủ yếu xuất phát từ thực tế là họ đã lớn lên ở những nơi chốn bên ngoài nước Anh, những nơi mà mọi người không có thói quen đi uống rượu vào các tối thứ sáu và thứ bảy. Họ không cảm thấy cần thiết phải khám phá tửu lượng của mình trong các bữa tiệc Giáng sinh hoặc sau khi chúng tôi mang về một chiếc cúp. Đa số cầu thủ ngoại đều rất cẩn thận về chế độ ăn uống và chuyên tâm tập luyện. Một trong những đặc trưng khác biệt của các cầu thủ nước ngoài là dáng vóc của họ. Kết quả chụp quét y khoa của các cầu thủ tới từ nơi có khí hậu ấm hơn nước Anh có xu hướng cho thấy những phần khớp mạnh mẽ hơn nhiều. Đầu gối và hông của họ không có dấu hiệu ban đầu của bệnh viêm khớp – điều thường thấy khi kiểm tra các cầu thủ Anh từng lớn lên trong môi trường lạnh và ẩm ướt. Các cầu thủ nước ngoài cũng thường khôn ngoan hơn khi lắng nghe cơ thể họ lên tiếng. Khác với các cầu thủ Anh, họ sẽ không cố gắng thi đấu khi còn

chấn thương và không mạo hiểm để khiến một vết thương có thể tái phát nặng hơn. Họ đơn giản là không gắng sức để chứng tỏ mình có thể đánh bại cơn đau.

Về vấn đề duy nhất phát sinh giữa tôi với các cầu thủ nước ngoài là khi họ nhớ nhà hoặc tham gia một trận đấu quốc tế và muốn gia hạn thời gian lưu trú tại quê hương của họ. Eric Djemba-Djemba, tiền vệ người Cameroon từng chơi cho United từ năm 2003 đến năm 2005, thường xuyên quay lại câu lạc bộ muộn sau những kỳ nghỉ phép.

Đối với United, việc mở rộng tầm "phủ sóng", tìm kiếm nhân tài từ các quốc gia khác và nhập khẩu các cầu thủ luôn luôn là điều tích cực. Khi đoạt cúp Champions League vào năm 1999, chúng tôi tung ra sân đội hình có 5 cầu thủ nước ngoài – nếu bạn tính luôn người Ireland – nhưng thành công của chúng tôi trong 14 năm tiếp theo chỉ đạt được vì chúng tôi đã vượt ra ngoài ranh giới từng được xác lập trước đây.

Các nhà bình luận thường xuyên nhận xét về số lượng cầu thủ ngoại quốc tham gia Premier League, nhưng họ lại phớt lờ vấn đề quốc tịch của những huấn luyện viên trưởng. Trong mùa giải 2014-2015, đã có 8 huấn luyện viên trưởng gốc nước ngoài dẫn dắt các câu lạc bộ thi đấu tại Premier League. Cũng giống như các cầu thủ ngoại, nhóm huấn luyện viên này đã làm cuộc chơi phong phú hẳn lên, mặc dù mãi đến năm 1990 thì vị huấn luyện viên trưởng nước ngoài đầu tiên (không phải gốc Anh hoặc Ireland) – một người Tiệp Khắc là tiến sĩ Josef Vengloš, mới xuất hiện và cũng chỉ trong một thời gian ngắn tại Aston Villa. Nhưng kể từ đó, các huấn luyện viên trưởng nước ngoài đã trở thành một thành phần thiết yếu của Premier League. Nhiều người từng thi đấu hoặc huấn luyện tại các câu lạc bộ hàng đầu châu Âu, tại đó sự rèn luyện của họ rất đa dạng, nên cuộc chơi tại Anh càng thêm hấp dẫn. (Tôi muốn đề cập đến nhiều điều chứ không chỉ giới hạn ở... phong cách chọn trang phục của những huấn luyện viên ngoại này, như bạn từng thấy khi họ ngồi trên băng ghế huấn luyện. Hãy thử xem hình ảnh của các vị huấn luyện viên trưởng như Roberto Mancini, Roberto Di Matteo – trong khoảng thời gian ngắn ngủi dẫn dắt Chelsea – hoặc Roberto Martínez. May

mắn thay, José Mourinho chứng tỏ rằng phong cách không chỉ là thứ độc quyền dành riêng cho những huấn luyện viên trưởng mang tên Roberto...)

Gia tăng yếu tố nước ngoài vào Premier League đã khiến cho môn thể thao này trở nên đẹp hơn trong mắt những người hâm mộ, tuy cũng đôi khi tôi phản đối một số chiến thuật. Các huấn luyện viên trưởng từng lấy được chức vô địch Premier League khỏi tay tôi đều là những người nước ngoài: Arsène Wenger (Pháp), Roberto Mancini và Carlo Ancelotti (Italy) và Kenny Dalglish (Scotland), huấn luyện viên trưởng Blackburn Rovers. Một chi tiết nhỏ khá thú vị là: lần cuối cùng một huấn luyện viên trưởng người Anh giành được chức vô địch Premier League là vào năm 1992, khi Howard Wilkinson dẫn dắt Leeds.

Điều thực sự đáng chú ý là số lượng những huấn luyện viên trưởng người Scotland đã làm tốt công việc tại Premier League – đây là một trong những số liệu thống kê hiếm hoi mà tôi quan tâm chú ý. Tin hay không thì tùy, nhưng khi Paul Lambert bị Aston Villa sa thải trong năm 2015 thì đó chính là lần đầu tiên kể từ năm 1984 mà trong khuôn khổ Premier League không có huấn luyện viên trưởng người Scotland nào. Chỉ mới cách đó 4 năm, 7/20 đội tại Premier League đã được dẫn dắt bởi những huấn luyện viên trưởng từng trưởng thành từ khu vực Glasgow. Tôi biết mình hơi thiên vị, nhưng tôi nghĩ rằng các huấn luyện viên trưởng như Kenny Dalglish, David Moyes, Paul Lambert, Owen Coyle, Bill Shankly, George Graham và tất nhiên là Matt Busby có cá tính gan góc đến mức khắc khổ, cứng đầu và quyết đoán. Các nét đặc trưng này hỗ trợ tốt cho họ và còn là một phần di sản mà họ để lại mai sau.



CHUYỂN TIẾP

Khi đến...

Nhà lãnh đạo khi mới gia nhập một tổ chức thường quá hứng thú với việc làm sao để ghi dấu ấn của mình lên tất cả mọi thứ. Đa số mọi người tin rằng một nhà lãnh đạo chỉ có một cơ hội để làm cho những người xung quanh cảm thấy sự hiện diện của mình trong vòng 100 ngày đầu tiên, nhưng cá nhân tôi không nghĩ vậy. Có cách đúng và cũng có cách sai để xuất hiện trong một khung cảnh mới lạ – đặc biệt khi bạn là "sếp mới đến" tại một tổ chức. Ông cảnh sát trưởng mới về thị trấn sẽ rất muốn xuất hiện cùng với một đội sĩ quan tin cậy đeo súng đạn sáng choang. Trong bóng đá, lối hành xử tương tự cũng xảy ra vì người ta chú trọng quá mức đến các thành quả ngắn hạn. Một huấn luyện viên mới sẽ hiểu rằng thời gian tại vị là hữu hạn nếu ông ta không tạo ra kết quả nhanh chóng, ngay cả khi ông có bản hợp đồng nhiều năm và những người chủ sở hữu tỏ ra kiên nhẫn.

Tôi đã phạm sai lầm này khi huấn luyện CLB St Mirren. Lúc đó tôi mới 32 tuổi, chỉ có 4 tháng kinh nghiệm làm huấn luyện viên, thêm một chút ngạo mạn về điểm mạnh của bản thân và quyết tâm làm mọi thứ thay đổi. Thay vì dành thời gian để hiểu tình hình và đánh giá mọi thứ, tôi đến đó với quá nhiều định kiến sẵn có. Tôi nóng vội, quá đam mê công việc của mình, và không muốn người ta làm cho tôi trông giống như một thằng ngốc. Giờ nghĩ lại, tôi hiểu rằng một số suy nghĩ đó có liên quan đến cảm giác bất an và thiếu kinh nghiệm của chính tôi. Tôi đã tự hỏi "Mọi người đang suy nghĩ điều gì? Họ định làm gì vậy? Rồi họ sẽ phản ứng như thế nào?" Dĩ nhiên là sau đó có những giai đoạn thiếu tự tin khi bạn đang tự hỏi liệu rằng các quyết định đã đúng đắn hay chưa. Tôi đã quá háo hức để chứng tỏ mình là sếp và ra quyết định thật nhanh. Tôi thường xuyên lấy làm tiếc sau những quyết định vội vàng này.

Steve Archibald, một tiền đạo tuyệt vời ở Aberdeen, đã khiến tôi điên đầu khi tôi vừa đến đây. Anh ta có ý kiến về mọi loại vấn đề và không ngần ngại trình bày với mọi người. Archibald nên làm giáo sư mới phải, và anh khiến cho sự tham gia của tôi vào Aberdeen không thuận lợi, dễ dàng. Anh liên tục tra hỏi về tất cả mọi thứ. Nhưng anh là cầu thủ cương quyết, muốn

chiến thắng, và việc của tôi chỉ là tìm ra cách để đối phó với cá tính của anh.

Khi đến Manchester vào tháng 11-1986, chỉ một mình Archie Knox đi theo tôi. Cathy ở lại thành phố Aberdeen với các con trai để việc học tập của chúng không bị gián đoạn. Điều này, nhìn nhận theo một cách nào đó, hóa ra lại là may mắn cho tôi, bởi nó cho phép tôi dành tất cả thời gian và sức lực cho công việc. Archie và tôi đã làm việc bên nhau trong 3 năm tại Aberdeen và tôi muốn ông ta cùng đi, vì hai chúng tôi có cách nhìn mọi việc khá tương đồng, từ đó làm việc khá ăn ý. Ông rất xuất sắc trong công việc của mình, là người chăm chỉ và đáng tin cậy. Tôi không cho rằng làm việc với các nhân viên United – những người đã từng làm việc cho vị tiền nhiệm của tôi, Ron Atkinson – là một bất lợi. Tôi còn thực sự nghĩ điều này là hữu ích, vì khác với tôi, họ hiểu về câu lạc bộ và đã quen thuộc với các cầu thủ cũng như hiểu biết về các đối thủ trong nhóm dẫn đầu. Theo nghĩa nào đó thì tình hình tương tự như những gì diễn ra khi một vị tân Thủ tướng đến phố Downing[49] : ông ta không thay đổi những nhân sự làm việc tại các phòng ban trong văn phòng Thủ tướng, nhưng ông ấn định chương trình nghị sự của riêng mình và làm rõ những trình tự ưu tiên.

Tôi quá hạnh phúc với các nhân viên hỗ trợ và đội ngũ huấn luyện viên mà tôi được thừa hưởng tại Old Trafford, trừ một ngoại lệ là người trưởng bộ phận tuyển trạch (chief scout) mà tôi yêu cầu phải rời khỏi câu lạc bộ vào cuối mùa giải đầu tiên của tôi. Tất cả mọi người đều tốt, có cá tính mạnh mẽ, và họ muốn nhìn thấy huấn luyện viên trưởng mới cũng đạt thành công. Đây không chỉ là vấn đề lợi ích cho từng cá nhân trong số họ, mà còn là niềm tự hào nghề nghiệp.

Tôi biết mình cần thời gian để thẩm định mọi thứ tại United, và tôi cũng không được phép hứa hẹn một cách thiếu thông minh về những gì có thể thực thi. Tôi hiểu là có rất nhiều thứ cần giải quyết, nhưng tôi cũng biết mình không thể làm tất cả mọi điều ngay lập tức. Tôi đắm mình trong câu lạc bộ; tìm hiểu kỹ lịch sử hoạt động; kiểm tra cách tiếp cận trước mùa giải; nghiên cứu hệ thống đào tạo cầu thủ trẻ và hệ thống tuyển trạch; rồi dần dần bắt đầu hiểu về từng cầu thủ. Tôi đã hình thành được cảm nhận sắc bén hơn về truyền thống của câu lạc bộ vốn dựa rất nhiều vào lối đá tấn công. United đã mang phong cách tấn công từ những năm đầu thành lập, và truyền thống

này xuyên suốt các thời đại trước và dĩ nhiên vẫn không đổi trong những năm sau Thế chiến II. Thế hệ ngày nay vẫn biết những cái tên như Bobby Charlton, George Best và Denis Law. Nhưng chỉ những người hâm mộ trung thành, nhiệt huyết nhất mới còn nhớ các tên tuổi khác như Willie Morgan, David Pegg thiệt mạng trong vụ tai nạn máy bay ở Munich; Charlie Mitten, cầu thủ trong những năm đầu thập niên 1950, và Billy Meredith, thi đấu hồi đầu thế kỷ 20. Di sản này, vốn từng tạo thuận lợi rất lớn cho Sir Matt Busby, rất phù hợp với tôi bởi vì tấn công là bản năng tự nhiên của tôi.

Tất cả những điều này đều cần nhiều thời gian. Và sau đó lại có những bất ngờ. Ví dụ, tôi không bao giờ có thể ngờ rằng hệ thống sưởi ấm ngầm dưới đất tại sân Old Trafford đã không hoạt động. Nó đã hỏng khi chúng tôi gặp Manchester City trong trận đấu ở vòng 3 cúp FA: những con chuột đã cắn đứt cáp ngầm. Hệ thống được sửa chữa cho kịp trận đấu ở vòng 4 với Coventry City 3 tuần sau đó, nhưng lại một lần nữa vào buổi sáng trước trận đấu, chúng tôi nhận ra rằng một nửa sân bị đóng băng còn nửa kia chỉ là một vùng đầm lầy. Bạn không thể lường trước những tình huống kiểu này; nói một cách hình ảnh thì chúng giống như việc trong khi ta đang cố gắng xây dựng kim tự tháp thì ai đó lại đánh rơi hoặc làm vỡ các phiến đá bên dưới! Tôi dám cá rằng không có tổ chức chiến thắng nào được tạo dựng trong vòng 100 ngày đầu tiên. Nếu bạn muốn xây dựng một tổ chức chiến thắng, bạn phải chuẩn bị tinh thần nỗ lực và phấn đấu mỗi ngày. Bạn không bao giờ ngừng công việc – ngừng một nhịp tức là đình trệ. Tôi lúc nào cũng nói, "Xe đang chạy; phải chắc chắn rằng bạn đang ở trên xe chứ không bị bỏ lại phía sau." Manchester United luôn là một chiếc xe đang lăn bánh.

Không có ích lợi gì khi đột ngột thay đổi những cách làm vốn đã quen thuộc và thoải mái với các cầu thủ. Điều này phản tác dụng, làm sa sút tinh thần và ngay tức khắc làm cho họ hoài nghi về động cơ của người mới đến. Một nhà lãnh đạo vừa đến môi trường mới, hoặc được thừa hưởng một vai trò lớn trong tổ chức, cần phải kiềm chế không thể hiện cá tính của mình.

Nếu có cơ hội làm lại những ngày mới đến MU lần đầu, tôi sẽ làm khác đối với 2 vấn đề. Nguyên nhân là hồi đó tôi quá vội trong một việc và quá

chậm trong một việc khác. Trước khi đến Old Trafford, tôi đã được cảnh báo thiếu căn cứ rằng một số cầu thủ thường la cà trong quán rượu, và tôi cũng nhận thức được thực tế rằng rượu là một trong những kẻ thù của phong độ thi đấu. Tôi không thể để tình trạng này kéo dài, vì vậy tôi đã cố gắng dập tắt ngay lập tức chuyện uống rượu. Hôm thứ hai sau trận đấu đầu tiên mà tôi dẫn dắt United, tôi đã tập hợp tất cả mọi thành viên câu lạc bộ vào phòng tập gym. Có khoảng 40 người tại đó – bao gồm cầu thủ, huấn luyện viên và nhân viên hỗ trợ. Tôi chỉ nói đơn giản và thẳng thắn, "Xin nghe đây, tất cả những câu chuyện mà tôi nghe được về thói quen uống rượu của các bạn phải được thay đổi. Các bạn phải đổi thay vì tôi sẽ không thay đổi quan điểm về việc này." Giờ thì tôi chắc chắn rằng rất nhiều "khán giả" lúc đó đã tự nhủ "biết rồi, khổ lắm, nói mãi". Đâu phải là sự chè chén no say mới xảy ra vài ngày gần đây, sau khi tôi nhận nhiệm vụ huấn luyện viên trưởng, mà tôi cũng chẳng có bất kỳ bằng chứng xác đáng nào cho thấy một cầu thủ đã vượt qua giới hạn rượu bia. Tôi chỉ làm việc theo tin đồn, và điều đó chẳng khôn ngoan chút nào.

Với những hiểu biết như bây giờ, tôi thấy mình lẽ ra không nên tổ chức cuộc họp lần đó mà trước tiên nên có một vài ví dụ về cầu thủ sai phạm. Không nên "vơ đũa cả nắm". Quá sớm đối với tôi để tạo ra sự đối đầu trong một vấn đề nào đó, dù trong dài hạn thì việc này không gây tổn thương cho lắm. Là người lãnh đạo mới gia nhập, cảm nhận được sự thôi thúc để sáng tạo ra Mười Điều Răn của riêng mình là điều rất tốt, nhưng hành động tạo hiệu ứng lớn hơn nhiều so với lời nói. Thông điệp của tôi về chuyện uống rượu sẽ đạt hiệu quả cao hơn nếu tôi lặng lẽ xử lý hợp đồng của một trong những cầu thủ coi rượu quan trọng hơn hiệu suất thi đấu. Suy cho cùng, phải mất một khoảng thời gian dài để xóa sạch thói quen rượu chè tại MU, nhưng sau khi tôi bán một số cầu thủ "bợm" nhất thì người ta có thể hiểu là tôi không chỉ nói suông và mọi thứ dần dần được cải thiện. Kết cục là chuyện uống rượu chấm dứt; mọi người chỉ thỉnh thoảng vui vẻ nhậu nhẹt trong những dịp đi chơi xa.

Sai lầm thứ hai của tôi là chần chờ quá lâu để định hình lại đội bóng. Một số vấn đề ngoài tầm tay tôi, bởi vì chúng tôi khi đó chỉ có một ngân sách

hạn chế cho việc mua bán chuyển nhượng và một tập hợp mỏng manh các cầu thủ trẻ tài năng. Tuy nhiên, tôi đã để cho viễn cảnh về những cái có thể, chứ không phải là những gì chắc chắn xảy ra, ảnh hưởng đến sự xét đoán của mình. Từ trong tâm khảm, tôi biết rằng tôi không bao giờ có thể biến đổi một số cầu thủ trở thành dạng "bất khả bại" và luôn giành cúp. Nhưng tôi đã chần chừ khá lâu với một số cầu thủ, và nếu như hành động nhanh hơn một chút thì có lẽ MU đã trở thành một câu lạc bộ giành chiến thắng sớm hơn vài năm.

Nếu bạn là sếp mới, luôn luôn có một ranh giới tinh tế trong lần đầu tiên xuất hiện. Bạn muốn loại bỏ sự không chắc chắn càng nhiều càng tốt bởi vì nó có thể làm tê liệt cả một tổ chức. Tuy nhiên, bạn cũng không muốn hứa hẹn khi chưa chắc chắn điều gì. Ở MU, tôi hy vọng mình đã làm rõ với mọi người – đặc biệt là các nhân viên của đội bóng – rằng họ được an toàn trong công việc và tôi không có ý định "xử" bất cứ ai. Tất cả những gì tôi theo đuổi là hiệu suất và chừng nào còn làm việc đạt hiệu quả thì mọi thành viên vẫn là một phần của chuyến hành trình United tiến lên phía trước.

Khi một cựu cầu thủ mới vào làm huấn luyện viên và nhờ tôi tư vấn, tôi thường nói với anh ta rằng đừng tìm cách đối đầu. Bất cứ khi nào xuất hiện trong một vai trò mới, chẳng bao lâu sau bạn sẽ phải đối mặt với rắc rối và đụng độ về một vấn đề nào đó. Không có lợi gì khi chính mình khuấy động tình hình, vì rắc rối sẽ nhanh chóng tự tìm đến bạn!

... Và lúc đi

Chuyện rời khỏi một tổ chức là điều phức tạp, và hầu như không thể có sự ra đi hoàn hảo. Người ta tốn rất nhiều giấy mực để viết về việc David Moyes trở thành người kế nhiệm tôi trong vai trò huấn luyện viên trưởng của United. Tôi hiểu lý do tại sao các nhà phê bình, đặc biệt là sau các kết quả của mùa giải 2013-2014, nói rằng chúng tôi lẽ ra nên xử lý quá trình chuyển tiếp tốt hơn. Đó là một mùa giải đáng thất vọng thực sự, tệ nhất là việc MU không được tham dự Champions League lần đầu tiên kể từ năm 1995. Đây là một khoảng thời gian không hạnh phúc. Nhưng người ta không nói nhiều về những thách thức khi lựa chọn một huấn luyện viên trưởng tại một câu lạc bộ bóng đá hàng đầu – nhiệm vụ này không dễ dàng chút nào.

Tại United, vấn đề trở nên phức tạp bởi độ dài nhiệm kỳ của tôi. Tôi không muốn khoe khoang, nhưng đúng là không có huấn luyện viên trưởng nào từ sau Thế chiến II có thời gian dẫn dắt một đội bóng lâu năm như tôi với Manchester United. Sir Matt Busby từng nắm United (trong 2 giai đoạn khác nhau) qua 24 mùa giải, Bill Shankly dẫn dắt Liverpool trong 15 mùa giải, và Arsène Wenger đã làm việc tại Arsenal từ năm 1996. Tôi chắc chắn rằng thâm niên của tôi đã góp phần khiến cho mọi việc phức tạp hơn chứ không giúp làm cho đơn giản đi. Chọn một người kế nhiệm không bao giờ là chuyện dễ.

Tôi chắc rằng các câu lạc bộ bóng đá có thể học một vài bài học từ các công ty từng thành công trong khi kiểm soát quá trình chuyển đổi nhà lãnh đạo. Ví dụ, tôi chưa bao giờ được hỏi câu hỏi mà tôi biết là vẫn thường được đặt ra cho các CEO của công ty: "Nếu ông bị xe buýt đụng phải thì người nào sẽ thay thế vị trí của ông?" Đó là một câu hỏi hay, vì nó buộc người ta quan tâm chú ý đến vấn đề. Tuy nhiên, tôi không chắc chắn là câu hỏi sẽ làm thay đổi bất cứ điều gì ở MU bởi vì, không cần viện cớ, luôn luôn có những đặc trưng gắn liền với việc lựa chọn huấn luyện viên trưởng tại các đội bóng thuộc Premier League.

Cũng giống như các tổ chức khác trên lộ trình kiếm tìm một nhà lãnh đạo, hội đồng quản trị của United đã tự do khảo sát thị trường. Chúng tôi nhìn

vào bên trong câu lạc bộ[50] hoặc nhìn ra bên ngoài để tìm người phù hợp. Dù bằng cách nào đi nữa thì chúng tôi vẫn có ít ứng viên hơn nhiều so với một công ty bình thường. Một rắc rối đi kèm với các câu lạc bộ bóng đá, đặc biệt là những tên tuổi thuộc hạng cao của Premier League, Bundesliga, La Liga hay Serie A, là họ không có nhiều ứng cử viên đủ điều kiện để trở thành huấn luyện viên trưởng, còn người chủ sở hữu và hội đồng quản trị luôn nhận thấy rằng sự lựa chọn của họ còn hạn chế hơn nữa: chỉ gói gọn quanh những ứng viên đang sẵn sàng nhận việc và chưa bị ràng buộc vào một cam kết mà họ không thể tự thoát ra.

Không phải bất kỳ câu lạc bộ nào trong những giải đấu nói trên cũng có hàng trăm hay hàng ngàn ứng viên có thể tham gia ban huấn luyện của họ. Nếu tiêu chí dành cho người kế nhiệm ghế huấn luyện viên trưởng của United là "đã từng huấn luyện một câu lạc bộ tham gia Premier League trong 5 năm trở lại đây" thì có lẽ chỉ có khoảng 50 ứng viên. Nếu MU muốn chọn một người từng dẫn dắt câu lạc bộ lọt vào Top 6 của giải đấu thì số lượng ứng viên giảm xuống còn 12. Và nếu thêm vào tiêu chí khó khăn nhất – một lịch sử chiến thắng ổn định – thì chỉ còn lại khoảng 3 người hiện đang làm việc tại các câu lạc bộ hàng đầu. Các huấn luyện viên trưởng đều có một khoảng thời gian rất khó khăn nhằm duy trì một kỷ lục chiến thắng. David O'Leary huấn luyện Leeds từ năm 1998 đến năm 2002, và ông đã đưa đội bóng này lọt vào bán kết của cả UEFA Cup lẫn Champions League và bảo đảm một vị trí trong top 4 của giải vô địch Anh thời đó. Trong một thời gian ngắn, ông ta đứng đầu danh sách ứng viên cho vị trí huấn luyện viên trưởng tại mọi câu lạc bộ. Sau đó, Leeds xuống dốc, ánh hào quang của O'Leary đã bị hoen ố, và ông đã không huấn luyện một đội bóng hàng đầu nào khác từ năm 2006.

Để kế nhiệm tôi, đương nhiên CLB Manchester United muốn có một huấn luyện viên trưởng có trải nghiệm bóng đá đỉnh cao, từng kiên trì vượt qua những thời điểm khó khăn và chứng minh được khả năng xử lý được áp lực của báo giới và những mánh khóe của các đại lý môi giới. Cá nhân tôi cũng thiên về việc chọn một huấn luyện viên trưởng từng là một cầu thủ có lối chơi chắc chắn trên sân. Mặc dù có nhiều ví dụ về những huấn luyện viên trong quá khứ không chơi bóng đá chuyên nghiệp nhiều, hoặc chỉ chơi tại

các câu lạc bộ tầm thường (như trường hợp của José Mourinho và Gérard Houllier), tôi vẫn thích những ai đã từng thi đấu tốt khi còn là cầu thủ. Họ có nhiều kinh nghiệm hơn và có uy tín lớn với các cầu thủ.

Tại United, chúng tôi hiển nhiên đã không có một người kế nhiệm trong nội bộ, mặc dù nguyên nhân không phải là vì thiếu cố gắng. Ngay từ trước khi gia đình Glazer đến tiếp nhận Manchester, tôi đã suy nghĩ rất nhiều về những người kế nhiệm khả thi. Trong toàn bộ khoảng thời gian của tôi tại MU, duy nhất chỉ có 1 ứng viên nội bộ thực sự đảm nhiệm được vai trò huấn luyện viên trưởng là Carlos Queiroz. Thật không may, ông ta làm hỏng cơ hội của mình khi 2 lần rời khỏi United – lần đầu về với Real Madrid và lần sau để nắm đội tuyển Bồ Đào Nha. Tôi đã luôn khích lệ một số cầu thủ giỏi nhất của United – Ryan Giggs, Gary Neville, Darren Fletcher, Nicky Butt, Dwight Yorke và Andy Cole – đi học để có những chứng chỉ huấn luyện cần thiết, nhưng thật phi thực tế khi mong đợi bất kỳ ai trong số các cầu thủ này ngay lập tức trở thành huấn luyện viên trưởng của câu lạc bộ mà anh ta vừa thi đấu!

United đã từng làm thử một lần khi Wilf McGuinness kế nhiệm Matt Busby vào năm 1969, sau khi cầu thủ này giải nghệ vào năm 1959. Đó là một thảm họa. Không tính đến những căng thẳng vì Sir Matt vẫn giữ văn phòng của ông và hiện diện hằng ngày tại câu lạc bộ, McGuinness – hoặc bất cứ ai khác trong tình huống này – đã phải chịu đựng khoảng thời gian khó khăn vì phải quản lý những người trước kia từng là đồng đội của mình. Ryan Giggs sau cùng sẽ trở thành một huấn luyện viên tuyệt vời – thông minh, ngoại hình và kiến thức – nhưng không có cơ hội nào để tôi nói với anh ta, hoặc bất kỳ cầu thủ nào khác, rằng nên cân nhắc việc kế nhiệm tôi trong khi anh ta còn đủ may mắn để đang thi đấu. Một cầu thủ bóng đá cần phải tận dụng tới phút cuối cùng trong sự nghiệp thi đấu của mình. Còn dư dả thời gian cho việc trở thành huấn luyện viên trưởng sau này. Nếu Ryan Giggs giải nghệ hồi 35-36 tuổi thay vì 40 tuổi, có rất nhiều cơ hội cho cậu ta làm trợ lý cho tôi bên cạnh Mick Phelan tại United. Ryan có thể phải bắt đầu từ những cấp bậc thấp trong nghề huấn luyện, và bắt buộc phải ở cạnh tôi và Mick để học nghề.

Nhưng các trợ lý huấn luyện viên trưởng cũng là những người ngứa tay ngứa chân, rất khó để giữ họ ở lại làm việc đặc biệt là nếu họ đã biết người sếp mình chưa có ý định nghỉ hưu. Các cựu huấn luyện viên và cựu cầu thủ của MU giờ đang làm công tác huấn luyện ở khắp mọi nơi. Mark Hughes đã có nhiều tiến bộ, tuy nhiên tôi đã luôn tự hỏi liệu cá tính của Mark có mang lại thành công thật sự hay không, vì anh ta là người kín đáo và rất kiệm lời. Mark Hughes đã thành công trong vai trò huấn luyện viên trưởng đội tuyển Wales, sau đó tiếp tục thành công tại Blackburn trước khi đến với Manchester City, nơi mà tôi nghĩ những người chủ mới đã đối xử bất công khi họ sa thải anh. Bây giờ Mark đang làm việc trong môi trường phù hợp là Stoke City.

Những trợ lý từng làm trong khoảng thời gian dài đều muốn rời khỏi vị trí này bởi vì họ không được cất nhắc lên cao hơn. René Meulensteen, huấn luyện viên phụ trách các kỹ năng kỹ thuật cho học viện trẻ của MU từ năm 2001 đến năm 2006, muốn được huấn luyện một câu lạc bộ. Không nghe lời khuyên của tôi, anh ta rời United để đến Brøndby, Đan Mạch. Sau khoảng 6 tháng bất thành, tôi đã đưa René trở lại United trong vai trò một huấn luyện viên của đội hình chính thức. Sau đó, anh lại ra đi một lần nữa, và có những trải nghiệm tồi tệ khi làm huấn luyện viên trưởng các CLB Anzhi Makhachkala và Fulham. Tôi nghĩ rằng giờ đây anh ta đã nhận thức được sở trường của mình là một thành viên trong ban huấn luyện của đội hình chính.

Chúng tôi cũng luôn theo dõi những diễn biến trong giới huấn luyện viên ở những nơi chốn khác. Chẳng hạn, tôi đã cùng ăn tối với Pep Guardiola tại New York vào năm 2012, nhưng tôi không thể có bất kỳ đề xuất trực tiếp nào bởi vì tại thời điểm đó tôi chưa tính chuyện nghỉ hưu. Thành tựu của anh ta tại Barcelona thật đáng ghen tỵ – 2 chức vô địch Champions League, 3 giải La Liga, 2 giải Copa del Reys (cúp Tây Ban Nha), 2 Siêu Cúp châu Âu và 2 lần vô địch FIFA Club World Cup – tôi vô cùng ngưỡng mộ Pep. Tôi đề nghị Pep gọi điện thoại cho tôi trước khi anh chấp nhận lời đề nghị của câu lạc bộ khác, nhưng anh đã không làm thế và hào hứng gia nhập Bayern Munich vào tháng 7-2013.

Cuộc sống là như vậy. Các lý thuyết hay nhất, hoặc những ý định tốt đẹp nhất, đôi khi không trở thành sự thực. Hãy tin tôi, hội đồng quản trị United không muốn gì hơn là tìm được một huấn luyện viên trưởng có thể gắn bó lâu dài với câu lạc bộ. Tất cả chúng tôi đều biết rằng lịch sử của United, sự thành công và lợi ích của nó đều phát xuất từ sự lãnh đạo ổn định. Khi hội đồng quản trị của United bắt đầu tìm kiếm người thay thế tôi, một số ứng cử viên rất sáng giá lại không thể tham gia. Rõ ràng José Mourinho đã hứa với Roman Abramovich rằng ông ta sẽ quay về Chelsea, và Carlo Ancelotti sẽ kế nhiệm ông tại Real Madrid. Chúng tôi cũng được biết Jürgen Klopp đang hạnh phúc với Borussia Dortmund và sắp gia hạn hợp đồng tại đó. Trong khi đó, Louis van Gaal đã cam kết dẫn dắt đội tuyển Hà Lan để giành chiến thắng World Cup 2014.

Đương nhiên là chúng tôi có thể chấp nhận rủi ro khi tuyển dụng một huấn luyện viên trẻ, chưa qua thử thách, nhưng cuối cùng, như mọi người đều biết, United chọn David Moyes. Nhiều người dường như đã lãng quên quá trình làm việc của ông tại Everton, nơi ông đã giành được những kết quả tốt tại Premier League bất chấp những hạn chế tài chính nghiêm trọng của đội bóng này.

Đáng buồn thay, mọi thứ không diễn ra với David như ông và tất cả chúng tôi mong muốn. Dù mọi người nghĩ thế nào đi nữa thì sự thật là hội đồng quản trị MU chỉ muốn huấn luyện viên trưởng của họ thành công. Nếu ông ta thành công, câu lạc bộ thành công, và vòng xoáy tốt đẹp được mở rộng. Việc bổ nhiệm David Moyes theo một hợp đồng 6 năm được thực hiện với những ý định tốt đẹp nhất. Mọi người đều hy vọng ông sẽ có thời gian làm việc lâu dài ở United. Nhưng sự việc đã không như thế. Tôi cũng đủ hiểu nhà Glazer để biết rằng loại bỏ David là điều vạn bất đắc dĩ phải làm với họ.

Tôi chắc rằng có một số điều mà David sẽ làm khác đi nếu ông có cơ hội làm lại tại Old Trafford, chẳng hạn như giữ lại Mick Phelan, người đã có những hướng dẫn vô giá dành cho nhiều lớp cầu thủ của câu lạc bộ – cũng như Ryan Giggs hỗ trợ công việc cho Louis van Gaal hiện nay. Kết quả thu được[51] rõ ràng là đáng thất vọng, nhưng rất khó để hình dung cảm giác khi bạn bước ra khỏi đường hầm tiến vào một sân vận động chật cứng khán giả mà hiểu rằng tất cả mọi người tại đó đều đang thắc mắc về tương lai của

bạn! Tôi đã trải qua cảm giác đó một hai lần và cảm thấy rất cô đơn. Rõ ràng là công bằng để đặt câu hỏi liệu quá trình chuyển tiếp lãnh đạo tại MU có thể được xử lý tốt hơn hay không. Nhưng câu lạc bộ đã làm tốt, thông qua một quá trình thận trọng một cách chuyên nghiệp. Trong giai đoạn hiện nay, tôi hy vọng rằng Louis van Gaal sẽ lưu lại một thời gian dài[52], và với sự hỗ trợ của Ryan Giggs, chắc chắn sẽ có lộ trình hướng tới một kế hoạch kế thừa với thành công dài hạn và mạnh mẽ.

Trường hợp duy nhất mà sự chuyển tiếp công tác lãnh đạo đã diễn ra tốt đẹp trong một câu lạc bộ hàng đầu của bóng đá Anh là khi Bob Paisley kế nhiệm Bill Shankly tại Liverpool. Shankly đã tái thiết câu lạc bộ, đưa nó trở lại nhóm dẫn đầu, giành 3 danh hiệu vô địch giải hạng nhất, 2 cúp FA và 1 cúp UEFA (cúp C3 châu Âu) trong nhiệm kỳ của mình (1959-1974), còn Paisley huấn luyện câu lạc bộ từ năm 1974 đến năm 1983, thậm chí còn vượt lên nữa với 3 chiến thắng tại cúp C1 châu Âu. Là người ngoài cuộc, tôi không thể ngờ rằng Paisley sẽ đạt được những thành tựu đó. Thực ra, khi được Shankly đề cử, Paisley ban đầu đã từ chối không nhận công việc. Ông từng là nhà vật lý trị liệu và sau đó trở thành thành viên ban huấn luyện của đội hình chính trước khi đảm nhận vai trò huấn luyện viên trưởng; ông trầm tĩnh ngược hẳn với Shankly luôn sôi nổi. Ông đã gìn giữ đội ngũ của Shankly nguyên vẹn, thấu hiểu hệ thống, và dần dần cải thiện đội hình của mình bằng cách gia tăng thêm cầu thủ giỏi và tiếp tục các nguyên tắc mà Shankly đã đặt ra. Bất cứ ai lựa chọn Paisley đều rất xứng đáng được vinh danh.

Tôi đã 2 lần xin nghỉ hưu khi làm huấn luyện viên trưởng. Lần đầu tôi không thành công – có lẽ điều đó giúp tôi... làm tốt hơn trong lần thứ hai. Việc tôi muốn nghỉ hưu lần đầu tiên có thể coi là một điển hình để người ta không làm theo. Khi đó tôi vừa bước sang tuổi 60. Trong thời đại của cha tôi thì 60 tuổi là một điểm chuyển đổi quan trọng trong đời người, nhưng ngày nay thì chẳng còn nhiều ý nghĩa nữa. Tuy nhiên, bản thân tôi lại suy ngẫm về tuổi tác. Tôi cũng cáu tiết vì câu lạc bộ khi trả lời câu hỏi của báo chí đã cho biết rằng không có vị trí nào khác dành cho tôi trong tổ chức này nếu tôi xin nghỉ, để ngăn ngừa khả năng lặp lại những gì đã xảy ra sau khi Matt Busby về hưu.

Tôi không thể không nghĩ đến những gì đã xảy ra với Jock Stein và Bill Shankly sau khi họ nghỉ hưu và rời khỏi Celtic và Liverpool, và tôi quyết tâm không để chuyện tương tự xảy ra với mình. Tôi còn làm mọi chuyện tệ hại hơn khi không có kế hoạch cho những gì mình sẽ làm sau khi về hưu, và thông báo ý định này trước mùa giải 2001-2002 khiến các cầu thủ xuống tinh thần. Chẳng khác nào tôi gây mê cho mọi người khiến họ bất tỉnh nhân sự vậy. Ngay khi quyết định nghỉ hưu và thông báo đến các cầu thủ, tôi đã nhận ra mình đã phạm sai lầm.

Trước mùa Giáng sinh 2001, vợ tôi Cathy và các con trai đã thuyết phục tôi thay đổi. Tôi thấy nhẹ cả người khi gia đình làm như vậy bởi vì nếu tự mình giải quyết thì tôi không chắc mình có đủ can đảm để gọi điện thoại cho Maurice Watkins, luật sư của câu lạc bộ, và nói ra sự thay đổi từ đáy lòng mình. Ông chỉ nói: “Tôi đã nói với ông rồi, dại dột quá.” Hồi tưởng lại quá khứ, mọi chuyện đều diễn ra vừa đủ tốt đẹp. Chẳng khác nào tôi đã vô tình cho phép bản thân nghỉ giải lao giữa hiệp để 15 phút sau lại hào hứng quay lại sân cỏ.

Nếu không vì cái chết của Bridget Robertson, chị gái của Cathy, vào tháng 10-2012 thì tôi đã có thể tiếp tục công việc huấn luyện tại United. Tôi thực sự muốn giành thêm một chiến thắng Champions League và đã hoạch định tương lai. Vào mùa hè cuối cùng trong vị trí huấn luyện viên trưởng của Manchester United, khi gặp Robin van Persie để ký kết hợp đồng với cầu thủ này từ Arsenal, một trong những câu hỏi mà cậu ta đặt ra cho tôi là “Ông sẽ tiếp tục thêm bao lâu nữa?” Tôi đã nói với Robin sự thật. Việc nghỉ hưu khi đó chưa có trong tâm trí của tôi.

Chúng tôi cũng đã mua Powell (18 tuổi) Henriquez (18 tuổi) và Zaha (20 tuổi), cũng như thỏa thuận hợp đồng với vài cầu thủ trẻ đầy triển vọng. Mọi công việc vẫn đang tiếp tục như thường lệ, tôi cũng bắt đầu triển khai xúc tiến vài hợp đồng mới cho mùa hè năm sau. Nhưng cái chết của Bridget thực sự là bước ngoặt đời tôi. Khó có thể tìm được một lời nhắc nhở xác đáng hơn là cái chết của con người, và tôi cảm thấy rằng, sau tất cả những năm tháng mà Cathy đã hy sinh vì tôi, giờ đây là lúc tôi phải quan tâm đến các nhu cầu của vợ tôi. Bridget không chỉ là chị em mà còn người bạn thân

nhất của Cathy. Khi quyết định thực sự nghỉ hưu, tôi chỉ làm theo bản năng mình.

Tôi không bị ám ảnh về nỗi kinh hoàng khi thôi làm việc. Tôi còn có một danh sách những việc muốn làm nên tôi không thể hình dung ra một cuộc đời nhàm chán. Có lẽ mọi thứ đều có quá trình của nó và 39 năm làm huấn luyện viên trưởng cũng là đủ. Tôi đơn giản cảm thấy đã đến lúc phải ra đi. Tôi biết mình sẽ nhớ các cầu thủ và thành viên câu lạc bộ, và cũng không chắc cần điều chỉnh như thế nào để giữ được thăng bằng sau đó, nhưng tôi cũng cảm thấy nhẹ lòng khi được giải thoát khỏi một số thứ nhất định, ví dụ như đối đầu với báo chí và các đại lý môi giới cầu thủ. Một khi đã quyết định, tôi thấy bản thân mình thực sự mong được nghỉ hưu.

Tôi may mắn vì đã nghỉ hưu trên cương vị một huấn luyện viên bóng đá. Hầu hết các đồng nghiệp của tôi không có cơ hội này. Một số người để thua vài trận rồi bị sa thải, sau đó không bao giờ tìm được công việc huấn luyện khác. Họ biến mất tăm và không tái xuất một lần nào nữa. Hoặc có những người như Bill Shankly, sau khi nghỉ hưu ở Liverpool, phát hiện ra rằng các khán giả từng tung hô ông đã dần dần biến mất. Ông như người mất hồn và thường đi xem các buổi tập tại Tranmere Rovers và Everton. Khi qua đời, ông mới 68 tuổi.

Tôi hình dung ra một số người cứ nghĩ rằng tôi sẽ gặp khó khăn khi buông tay và bàn giao lại quyền hành cho người khác sau thời gian giữ trọng trách quá lâu dài. Nhưng tôi nhận thức rõ sự khác biệt giữa vai trò thành viên hội đồng quản trị, đại sứ và huấn luyện viên trưởng trong một câu lạc bộ bóng đá. Bất cứ ai sau khi nghỉ hưu rời khỏi một trọng trách mà vẫn còn liên quan đến tổ chức đó trong công việc và cố níu kéo quyền lực thì đều là sự bất công dành cho người kế nhiệm. Bạn phải buông bỏ và để cho người mới cùng hệ thống mới làm những gì họ cho là điều tốt nhất.

Tôi đã nghe câu chuyện về những gì đã xảy ra sau khi Matt Busby nghỉ hưu. Ông lưu lại văn phòng mình tại Old Trafford, tiếp tục xuất hiện tại câu lạc bộ hầu như mọi ngày và là quyền lực đằng sau ngai vàng, như một vị thái thượng hoàng vậy! Điều đó trái tự nhiên một chút, còn tôi thì hoàn toàn không muốn đe dọa người kế nhiệm bằng cách cứ hiện diện trong môi

trường làm việc hằng ngày của ông ta. Đây là lý do tại sao tôi dọn sạch văn phòng của mình ở Carrington ngay tức khắc và, ngoài việc đến với các trận đấu hay các hoạt động với nhà tài trợ, tôi giữ một khoảng cách cho mình. Carrington là nơi chốn có giới hạn và tôi chọn cách không cùng đi với các lãnh đạo khác khi họ vào phòng thay đồ sau trận đấu; đến ngày hôm nay vẫn vậy. Tôi không có ý xen vào công việc của người khác. Tôi đã nhận ra điều đó khi đến xem một trận đấu của United, người sếp truyền hình đã cho một máy quay hướng vào tôi để đo lường các phản ứng. Tôi nghĩ rằng họ hy vọng sẽ "chụp được" tôi hành động như Statler hay Waldorf, hai nhân vật xấu tính trong chương trình *The Muppets* luôn miệng chê bai những gì đang xảy ra trên sân khấu. Tôi chỉ muốn David và United giành chiến thắng – cũng giống như bây giờ tôi muốn Louis van Gaal thành công. Khi câu lạc bộ quyết định loại bỏ David, có một số người muốn tôi quay trở lại băng ghế cạnh sân cỏ. Nhưng tôi đã không hề bị cám dỗ chút nào. Tôi đã quyết định về hưu. Thời của tôi đã qua rồi.

Rõ ràng là tôi đã có một quá trình làm việc tuyệt vời tại United và tích lũy được một tập hợp những danh hiệu tuyệt vời. Nhưng khi nhìn thấy tên tôi nơi khán đài đối diện chỗ ngồi của mình tại Old Trafford, tôi cũng tự hỏi liệu mình có xứng đáng được công nhận hay chưa. Tôi không cố tỏ ra khiêm tốn, nhưng đôi khi tôi nghĩ rằng với những đội bóng và cầu thủ tôi từng có thì chúng tôi nên làm được nhiều hơn thế...

Thất vọng sâu sắc nhất của tôi là với Champions League. Chúng tôi đã để thua 3 trận bán kết và 2 trận chung kết. Tính đến khi tôi về hưu, United đã giành được chiếc cúp này 3 lần, nhưng lẽ ra phải là 5 lần. Real Madrid đã vô địch 10 lần (trong đó có 5 lần liên tiếp), Bayern Munich cũng 5 lần (với 3 lần liên tiếp), còn Barcelona, AC Milan và Ajax đều vô địch Champions League nhiều hơn so với United. Nhưng kết quả so sánh thực sự làm đau lòng nếu nhắc đến Liverpool với 5 lần giành được cúp C1/Champions League. Không thể an ủi rằng họ chỉ giành được chiếc cúp đó chỉ 1 lần trong suốt thời gian tôi ở MU. Đó vẫn là điều nhức nhối.

Tôi có thể tranh luận rằng các quy định đã làm khó United trong 3 năm, nhưng mọi câu lạc bộ đều phải đối mặt với những hạn chế về số lượng cầu

thủ nước ngoài. Sau khi giành được chiến thắng kép trong năm 1994, chúng tôi đã có một đội hình mạnh, nhưng quy định khi đó (mà mãi cho đến cuối năm 1995 mới thay đổi) chỉ cho phép các đội tung ra sân tối đa 3 cầu thủ ngoại quốc, cộng với 2 cầu thủ "đã đồng hóa" (từng được đào tạo qua hệ thống đào tạo trẻ của câu lạc bộ). Thật không may đội hình của chúng tôi khi đó bao gồm Brian McClair (Scotland), Denis Irwin và Roy Keane (Ireland), Peter Schmeichel (Đan Mạch), Andrei Kanchelskis (Ukraina), Eric Cantona (Pháp), Mark Hughes và Ryan Giggs (Wales).

Chúng tôi cũng kém may mắn trong một số tình huống – nhưng đó là bóng đá (và cuộc đời cũng vậy). Chúng tôi lẽ ra đã thắng khi gặp Dortmund tại trận bán kết Champions League năm 1997 nhưng ngay trong đêm trước trận đấu thì chúng tôi bị mất thủ môn. Còn khi gặp Bayer Leverkusen vòng bán kết Champions League năm 2002, chúng tôi đã bị xử thua theo luật bàn thắng sân khách: hòa 2-2 tại Old Trafford và 1-1 tại Đức. Chúng tôi đã có thể thắng cả 2 trận chung kết năm 2009 và 2011 trước Barcelona. Trận đầu tiên diễn ra tại Rome, và do chuẩn bị kém nên chúng tôi đã ở trong một khách sạn tệ hại và một số cầu thủ cảm thấy choáng váng sau một giấc ngủ đêm khó chịu. Tại sân Wembley vào năm 2011, Barcelona đã chơi rất thông minh và khiến

chúng tôi nóng vội khi họ cầm bóng rất nhiều. Thay vì kiên nhẫn và tuân thủ kế hoạch ban đầu, chúng tôi hơi hoảng sợ một chút và sự nôn nóng tấn công chính là nguyên nhân thất bại ngày hôm đó. Chúng tôi đã thua vì không kiềm chế được bản năng của mình.

Các thách thức mới

Nhưng đó là ngày hôm qua, còn bây giờ sau một đời sẵn sàng làm việc từ 6 giờ sáng, tôi muốn thức dậy lúc 8 giờ, ăn sáng với bà xã Cathy (điều tôi đã không được thực hiện trong 30 năm!), đọc báo, và đi dùng bữa ăn trưa ở trong làng. Tôi cho rằng đối với một số người thì chuyện nghỉ hưu có thể là sự mất mát. Nhưng ngay sau khi nghỉ hưu, bạn có rất nhiều thứ để làm và nhiều người xung quanh. Thông thường, sau khi các cầu thủ đã kết thúc mùa giải và đi nghỉ hè, tôi vẫn đến văn phòng của tôi tại Carrington hằng ngày cho đến khi chúng tôi đi hưởng kỳ nghỉ hằng năm tại Pháp vào đầu tháng sáu. Trong năm 2013 tôi lại thấy vẫn có những điều khác mà tôi cần dành thời gian cho chúng. Báo giới tỏ ra khá quan tâm chú ý sau khi tôi đã nghỉ hưu, và tôi cũng hoàn tất cuốn tự truyện của mình. Sau đó, mùa hè tất bật hẳn lên, với một số sự kiện "đầu tiên" đáng chú ý, một điều thú vị và một điều khác... ít thú vị hơn: chuyến đi thuyền lên bờ biển phía tây Scotland, và khoảng thời gian ở bệnh viện để tôi thay khớp hông.

Điều đầu tiên nhắc tôi biết mình đã nghỉ hưu là lúc chúng tôi đang có kỳ nghỉ ở nước Pháp vào tháng 6-2013. Trong những năm trước đó, tôi thường phải nói chuyện qua điện thoại nhiều lần trong ngày, thường là xử lý vấn đề mua bán cầu thủ. David Gill sẽ thăm hỏi thường xuyên, và câu lạc bộ không bao giờ rời xa tâm trí của tôi. Tôi cũng gặp gỡ các cầu thủ và đôi khi là cha mẹ họ, khi chúng tôi muốn thuyết phục họ gắn kết tương lai với MU. Một bữa trưa với chai rượu vang trên sân thượng khách sạn là khung cảnh đẹp để làm việc đó. Lịch thi đấu cho mùa giải sắp tới sẽ luôn luôn là thứ khiến tôi tức khắc gạt mọi mối quan tâm khác sang một bên. Năm 2013 là lần đầu tiên trong đời mà tôi thấy việc cần thiết nhất phải làm, khi đang thư giãn bên bờ Địa Trung Hải, là đánh bại người em vợ John Robertson trong môn chơi bài Kaluki...

Khi đã phục hồi sau ca phẫu thuật hông và bắt đầu đến xem các trận đấu tại Old Trafford, tôi cảm thấy chút gì đó là lạ. Trước kia tôi chưa từng ăn trưa trong phòng chờ của hội đồng quản trị trước mỗi trận đấu, và lần đầu tiên tôi thực sự nhận thấy tiếng ồn của đám đông. Khi còn ngồi trên băng

ghế huấn luyện, tôi thường có thể phớt lờ các âm thanh từ trên khán đài, chúng hiếm khi làm tôi bận tâm.

Chỉ giờ đây, một vài năm sau khi đời tôi sang trang mới, tôi mới thực sự nhận ra sự thay đổi của hoàn cảnh. Khi còn làm việc, tôi đã chưa bao giờ hoàn toàn nhận thức rằng mình không kiểm soát được cuộc sống của chính mình. Tôi biết điều này nghe có vẻ kỳ dị, nhất là khi tôi luôn đánh giá cao các tác dụng của kiểm soát và kỷ luật. Nhưng khi bạn ở trên đỉnh cao của bất kỳ tổ chức nào, bạn đều bị trói buộc bởi lịch làm việc và nhu cầu triền miên của những người khác. Bất chấp bạn có làm việc 24 giờ một ngày đi nữa, vẫn luôn có một cái gì đó hoặc ai đó đòi hỏi sự chú ý của bạn.

Chẳng có gì lạ nếu tôi luôn cảm nhận được – mặc dù tôi không phàn nàn – rằng bánh xe cuộc đời chưa bao giờ ngừng nghỉ. Trước kia tôi luôn xem đồng hồ – và không chỉ xem trong những phút cuối của trận đấu. Vì vậy, sau khi nghỉ hưu, lần đầu tiên trong đời tôi mới tự quản cuộc sống của mình theo cách mà tôi chưa bao giờ làm, kể từ những ngày tôi nghỉ lễ không phải đến trường học. Được nghỉ học thời thơ ấu thì điều duy nhất tôi cần làm là ở nhà để ăn trưa và ăn tối. Đó là một trải nghiệm giải thoát và làm tươi mới cuộc sống, cho phép tôi làm những điều mà tôi không bao giờ có thể làm được khi còn lãnh đạo Manchester United.

Tôi cố gắng để cân bằng mọi thứ để mình vẫn tràn đầy sức sống và dấn thân, đồng thời tự dẫn dắt đời mình đi với một nhịp điệu khác.

Ngoài các trận đấu của Manchester United, nội dung thường xuyên trong "lịch làm việc" của tôi là xuất hiện tại câu lạc bộ trong vai trò thành viên hội đồng quản trị và đại sứ câu lạc bộ; các lớp học mà tôi giảng dạy tại Harvard; và công việc của đại sứ huấn luyện cho UEFA. Tại UEFA, tôi chủ trì Diễn đàn Huấn luyện viên Ưu tú thường niên tại Geneva. Trước đó tôi sẽ gặp Ioan Lupescu của UEFA và chúng tôi sẽ xây dựng chương trình nghị sự. Diễn đàn này có mặt các huấn luyện viên của các đội bóng thi đấu tại Champions League và Europa League, cũng như các huấn luyện viên giàu kinh nghiệm như Gérard Houllier, Roy Hodgson, chủ tịch UEFA Michel Platini và ủy ban của ông. Trọng tài người Italy đã nghỉ hưu, Pierluigi Collina, cũng tham gia diễn đàn, và chúng tôi thảo luận với ông về hiệu suất

làm việc của trọng tài. Nói chung, chúng tôi làm việc về các vấn đề liên quan đến các trận trong mùa giải trước và tìm cách để có thể tiếp tục cải thiện môn thể thao này. Tôi cũng là một thành viên của nhóm nghiên cứu kỹ thuật của Champions League và Europa League; chúng tôi gặp nhau một ngày sau các trận chung kết để phân tích xu hướng và chiến thuật trong đêm trước.

Trong mùa đua ngựa, hiếm có tuần nào trôi qua mà không có sinh hoạt gì. Cùng với một vài người bạn, tôi có sở hữu vài chú ngựa. Thường thì chúng tôi mua ngựa 2 tuổi. Tôi thích thú xem chú ngựa *What A Friend* chiến thắng hai vòng đua Hạng Nhất, hoặc đến các cuộc họp mặt đua ngựa tại York hoặc Doncaster, và có thể la cà nơi đường đua mà không cảm thấy cần thiết phải vội vã trở về Manchester.

Tôi thích đọc lướt các nơi để catalog chào bán và cố gắng tìm hiểu về dòng giống của những con ngựa. Đôi lần, khi một con ngựa chiến thắng vòng đua, chúng tôi cũng kiếm được chút tiền – mặc dù điều này cũng hiếm khi xảy ra! Tôi không tự lừa dối bản thân mình: đua ngựa là một trò tiêu khiển; chứ không phải là cách tạo dựng sự đầu tư bền vững. Tôi luôn cố gắng xem hoặc nghe một cuộc đua khi một trong những con ngựa của chúng tôi đang chạy, và luôn cười nho nhỏ khi điện thoại đổ chuông hoặc có tin nhắn đến sau cuộc đua.

Tôi thích thú thưởng thức tác phẩm *The Brothers* mà tác giả Stephen Kinzer viết về cuộc sống của anh em nhà Dulles: một người là Ngoại trưởng Hoa Kỳ và người kia đứng đầu cơ quan tình báo CIA trong thập niên 1950. Tôi đã không hiểu biết nhiều về chủ đề này, và câu chuyện về sự can thiệp bất tận của họ tại khắp các quốc gia trên toàn thế giới trong thời Chiến tranh Lạnh thật sự cuốn hút tôi. Thật trùng hợp, cũng vào khoảng thời gian đó, tôi còn đọc *A Spy Among Friends* của Ben Macintyre, cũng là một nghiên cứu khác về Chiến tranh Lạnh. Cuốn sách này kể lại cách mà người điệp viên "hai mang" Kim Philby đã phản bội những người bạn thân nhất của mình, khi ông đã trải qua một cuộc sống lừa dối tinh vi kéo dài nhiều thập kỷ. Tôi rất vui vì anh em Dulles và Philby đã không đến làm việc cho United. Mặc dù không đọc nhiều sách về bóng đá, tôi thấy mình trở về nguồn cội với 2

tác phẩm viết về môn thể thao này ở phía bắc Scotland. Cuốn thứ nhất mang tên *Black Diamonds and Blue Brazil* là một bức chân dung trìu mến về Cowdenbeath F.C được viết bởi một fan lâu năm là Ron Ferguson – một người cùng họ chứ không phải là người bà con của tôi. Cuốn thứ hai là tiểu sử của Sean Fallon với tựa đề *Celtic's Iron Man*, tác giả là Stephen Sullivan. Fallon từng là cánh tay phải của Jock Stein tại Celtic trong nhiều năm, và cuốn sách này thuật lại chi tiết cuộc đời mà cả hai thực sự đã cùng nhau trải qua...

Thời gian hưu trí đã mang lại cơ hội tận hưởng các chuyến đi du ngoạn mà tôi chưa từng có trong khi làm việc tại MU. Tôi đã đạt được một tham vọng trong năm 2014 khi tham dự lễ trao giải Oscar tại Los Angeles. Cuộc đua ngựa Kentucky Derby và giải golf US Masters cũng đang trong danh sách những điều tôi mong ước.

Tôi cũng đã có một số trải nghiệm thực sự đặc biệt, như khi tham quan bảo tàng Quốc gia Hermitage rộng lớn tại St Petersburg, nơi đó có bộ sưu tập tranh lớn nhất thế giới. Mikaël Silvestre, một tấm lá chắn vững vàng của United trong nhiều mùa, đã tử tế thu xếp bữa ăn tối khi Cathy và tôi đã đến thăm Paris, tại nhà hàng Le Taillevent – một trong những kho tàng ẩm thực của châu Âu. Mikaël đảm bảo rằng chúng tôi "muốn gì được nấy", nhưng anh cũng không thể không chơi khăm chúng tôi: dẫn một người phục vụ đến và nói với tôi rằng, thật không may vì không thể mang cho chúng tôi bất kỳ loại rượu nào, lý do là chúng tôi đi ăn vào thứ ba – đây là ngày trong tuần mà nhà hàng không phục vụ rượu. Tôi trải qua những ngày thú vị tại Notre Dame, trường đại học ở phía tây Chicago, nơi đó Bobby Clark, cựu thủ môn Aberdeen và đội tuyển Scotland, đang là huấn luyện viên bóng đá. Bobby đã cho tôi dạo quanh khu campus của trường Notre Dame, nơi đó có một tập hợp đáng kinh ngạc các sân vận động và phòng tập gym chất lượng tốt hơn so với hầu hết các tiện ích tại Premier League.

Sẻ chia những câu chuyện và kỷ niệm với Mikaël hoặc Bobby nhắc tôi nhớ về thời xưa cũ. Không chỉ là các chuyến đi trên xe buýt mui trần, niềm vui khi có một cầu thủ trẻ có tài năng xuất sắc hoặc sự hồi hộp trong các trận đấu căng thẳng. Thay vào đó, thời xưa của chúng tôi là tất cả những trải

nghiệm chung và tình bằng hữu nảy sinh giữa những người sống và làm việc cùng nhau trong một thời gian dài. Tôi nhớ từng luôn trò chuyện với Mick Phelan; gặp Albert Morgan, người phụ trách trang phục, mỗi ngày; tranh cãi với Tony Sinclair và Joe Pemberton, 2 người phụ trách sân bãi tại Old Trafford và Carrington. Tôi cũng tận hưởng niềm vui khi hằng ngày trao đổi với đội giặt ủi, rồi Carol Williams và Rita Gaskell ở căng tin. Nhưng trên hết tôi nhớ mình được gần gũi với những người trẻ tuổi đang háo hức đón nhận những thử thách bất khả thi – dù đó là những cầu thủ hay thành viên trong nhóm phân tích hình ảnh video. Chỉ cần nghĩ về tất cả những người này và khung cảnh trong phòng thay đồ sau khi chiến thắng cũng làm tôi cười khúc khích. Nhưng như tôi đã nói, đó là chuyện của những ngày đã qua. Còn ngay bây giờ, tôi ghi nhớ một lời khuyên ngắn gọn về ngày mai mà tôi đã nhận được trước lúc nghỉ hưu: "Đừng mang dép lê." Lời khuyên đó quá ấn tượng với tôi. Đó là lý do tại sao tôi luôn mang giày ngay sau khi dùng xong bữa sáng.



LỜI BẠT

SIR ALEX FERGUSON QUA MỘT LĂNG KÍNH KHÁC

Kể từ khi nghỉ hưu, các ngày thi đấu của câu lạc bộ đã mang đến một nghi lễ mới mẻ cho Sir Alex Ferguson. Đã qua rồi cái thời mà ông rời khỏi khách sạn The Lowry, nơi các cầu thủ Manchester United thường ở vào đêm trước khi tham gia các trận trên sân nhà, lên xe buýt của đội bóng đi đến Old Trafford. Thay vào đó, ông đến sân cỏ trên những chiếc SUV Chevrolet được nhà tài trợ lớn nhất của United cung cấp, tiến vào dãy phòng dành cho các nhà quản lý điều hành cao cấp để dùng bữa trưa trước trận đấu.

Ngày nay, khi Sir Alex đến với các trận đấu, ông không ngồi tại băng ghế huấn luyện mà ngồi xem từ vị trí dành cho thành viên hội đồng quản trị – một vị trí đỉnh cao dường như không thể tưởng tượng nổi đối với một đứa trẻ đã lớn lên trong thập niên 1940 tại Govan như ông. Khi hồi còi khai cuộc cất lên, ông vào chỗ ngồi của mình – một trong tám vị trí có khắc dòng chữ "Dành cho Sir Alex Ferguson" – đối diện với khán đài 3 tầng North Stand, khán đài bóng đá lớn nhất ở Vương quốc Anh mà từ năm 2011 đã mang tên ông, thể hiện bởi dòng chữ lớn màu đỏ. Ông không còn nhai kẹo trong suốt trận đấu nữa mà liên tục hắng giọng. Ông âm thầm suy tư một mình, đặc biệt là những ngày United không đạt hiệu suất tốt nhất, nhưng đôi lúc, khi một cầu thủ trong màu áo đỏ lao lên tấn công, ông sẽ lầm bầm, "Qua đi, con trai... vượt qua anh ta nào."

Sau trận đấu, ông sẽ lui về phòng riêng của mình, một nơi hầu như khác hẳn những căn phòng sang trọng tại các sân vận động Mỹ hoặc các sân bóng mới như Emirates, sân nhà của Arsenal tại London. Ở đây, căn phòng dài như một toa tàu, có 3 bộ ghế dài màu đen kê dọc bức tường, quầy bar nhỏ đặt tại một đầu, TV gắn sát trần nhà và đôi khi, sau khi kết thúc một trận đấu, cánh cửa mở ra và nhân viên an ninh đưa vào phòng một vị khách mới.

Cũng có khi cánh cửa mở và một gương mặt quen thuộc xuất hiện – một người dẫn chương trình talk-show, một ngôi sao điện ảnh hay một cựu cầu

thủ. Có thể đó là vài người trong bộ vest và cà vạt trang nhã, họ đã đoạt được giải thưởng tại một cuộc đấu giá từ thiện để được xem trận đấu cùng với Sir Alex. Người ta đến xin chữ ký, bắt tay hoặc chụp chung một tấm ảnh với ông. Mọi người nâng ly và Sir Alex thân ái giới thiệu với họ nếm thử món bánh nhân thịt bò truyền thống.

Cuối cùng, số lượng khách giảm xuống chỉ còn một nhóm nhỏ, hầu hết trong số này đều quen biết Sir Alex – hay theo cách gọi của người nhà và thân hữu Scotland là "Alec" – trong những thời kỳ tươi đẹp của cuộc đời và giờ này tất cả đều đến tuổi xế chiều. Tại thời điểm viết những dòng này, khó có thể tin rằng người đàn ông tốt tính vô tư từng huấn luyện Manchester United trong 26 năm qua đã nhận được nhiều giải thưởng Hoàng gia – đầu tiên là Huân chương OBE (Order of the British Empire), kế đến là CBE (Commander of the Most Excellent Order of the British Empire) và sau cùng được phong tước Hiệp sĩ (Sir). Trong khoảng thời gian này, Sir Alex Ferguson cũng đã giành được 38 danh hiệu bóng đá, trong đó có 13 chức vô địch Premier League và 2 danh hiệu Champions League.

Những người còn ngồi lại trong phòng sẽ không quan tâm đến các sự kiện kiểu như United đã giành chức vô địch Premier League lần thứ 20 dưới sự lãnh đạo của Sir Alex và làm lu mờ những kỷ lục của Liverpool, hoặc xét toàn bộ sự nghiệp vinh quang (mặc dù ông là người sau cùng nhắc tới điều này) thì ông đã trở thành huấn luyện viên trưởng thành công nhất trong lịch sử bóng đá. Sự nghiệp của ông, một sự pha trộn phi thường giữa phẩm chất kiên cường, sức mạnh ý chí và thuật lãnh đạo, không phải là những gì thu hút những người này đến Old Trafford. Có thể trong số này có một người bạn kể lại chuyện cũ: khi đang thất vọng nằm trên giường bệnh để được điều trị thoát khỏi cái chết thì Sir Alex đã đến thăm và dành nhiều giờ đồng hồ nâng đỡ tinh thần ông ra khỏi nơi tăm tối. Có thể đó là vợ của một cựu cầu thủ đang vô cùng sung sướng khi biết vợ chồng cô đang ngồi ở đó vì Sir Alex đã trả lời thư của cô và mời họ đến chơi.

Albert Morgan, người phụ trách trang phục của Manchester United trong khoảng thời gian dài, hãnh diện mặc chiếc áo khoác của câu lạc bộ, ngồi lặng lẽ và thỉnh thoảng mới gợi chuyện vui. Người em trai Martin của

Ferguson, luôn được giới thiệu là "tuyển trạch viên vĩ đại nhất trong lịch sử", có lẽ cũng có mặt cùng với một vài người cháu gọi Sir Alex bằng ông. John Robertson, người em vợ của Sir Alex, từng là người sắp chữ cho báo *Glasgow Herald*, sẽ lẩm bẩm các lời châm biếm hài hước. Sau đó, người ta châm chọc nhau và nói về những gì quen thuộc, nhắc những sự kiện, kể lại chuyện vui cười cũng như những phút giây lúng túng từng xảy ra. Họ có thể tranh luận hàng giờ về việc Thánh Patrick có phải là người xứ Wales hay không. Ai đó sẽ cố gắng nhớ lại đội hình xuất phát của St Mirren trong đầu thập niên 1970, và ngay sau đó tất cả mọi người cùng tham gia câu chuyện, cho đến khi đội hình xa xưa ấy dần dần hiện lên đầy đủ theo ký ức của mọi người...

Thật khó hình dung ra bất cứ ai kém hơn tôi để hồi tưởng lại một đội hình thi đấu trong quá khứ hay viết một cuốn sách bóng đá với Sir Alex Ferguson. Lúc lên 10 tuổi và sống tại xứ Wales trong thập niên 1960, thành tích cao nhất trong bóng đá của tôi là... đứng cạnh đường biên như là "bác sĩ vật lý trị liệu", cầm một miếng bọt biển và một chai nước, phòng khi các bạn học của tôi có thể bị thương tích, rồi giữ bình nước nóng và những lát cam để phục vụ họ lúc nghỉ giữa hai hiệp.

Mặc dù đã dõi theo Manchester United kể từ khi đội giành Cúp C1 châu Âu lần đầu tiên vào năm 1968, và, như mọi cậu học sinh khác của Anh khi đó, thuộc hết tên các cầu thủ MU, tôi vẫn không đủ điều kiện trở thành một fan "cuồng". Roy Keane, cựu đội trưởng cứng rắn và thích đối đầu của Manchester United, sẽ loại bỏ tôi vì chỉ là một người bình thường chìm vào trong cả một đám đông. Khi đến nước Mỹ năm 1980 để trở thành một nhà báo tại tạp chí *Time*, tôi vẫn phần nào dõi theo đội bóng, nhưng mãi đến cuối thập niên 1990 thì tôi mới bắt đầu theo sát câu lạc bộ nhiều hơn – phần nào vì khi đó đã có thêm nhiều trận đấu được phát sóng ở nước Mỹ. Một lý do khác khiến tôi quan tâm hơn đến các trận bóng là vì ưa thích bối cảnh và các mẩu chuyện đồn đại xoay quanh Premier League: các vụ chuyển nhượng giá trị lớn, việc vội vã sa thải ban huấn luyện, sự căng thẳng của những trận derby, và việc thường xảy ra trong giai đoạn này – lại có một chiếc cúp vô địch nữa được trao cho đội United của Sir Alex Ferguson.

Là một nhà báo của *Time* vào năm 1986 trước khi gia nhập Sequoia Capital, một công ty hợp danh đầu tư tư nhân có trụ sở chính tại California, tôi đã viết hai cuốn sách về các công ty được chi phối bởi các nhà lãnh đạo mạnh mẽ. Quyển đầu tiên (với Barry Seaman là đồng tác giả) viết về trường hợp của Lee Iacocca khi ông hồi sinh Chrysler cách đây gần 40 năm. Quyển thứ hai, xuất bản năm 1984, là một nghiên cứu về những năm đầu tiên của Apple và sự ảnh hưởng của nhà đồng sáng lập, Steve Jobs.

Theo thời gian, tôi ngày càng trở nên quan tâm đến những cách thức mà một cá nhân có thể tạo dựng và gây ảnh hưởng đến một tổ chức, đặc biệt là một số ít người duy trì được lòng khao khát thành công và có thể khuyến khích người khác thực thi tại cấp độ cao trong thời gian dài. Đến giữa thập niên 1990, khi tôi thấy bản thân mình đã được các đồng nghiệp ngang cấp tại Sequoia tôn trọng, tôi càng trở nên ý thức hơn về các thách thức. Cũng như bất kỳ tổ chức nào khác, Sequoia Capital đã liên tục tranh đấu cho vị thế của nó trên toàn cầu. Tuy chúng tôi cũng khát khao chiến thắng, tôi không bao giờ nghĩ rằng chúng tôi giống như Manchester United. Đầu tiên, lịch sử hình thành của chúng tôi không quá dài. Công ty chỉ ra đời năm 1974 khi Don Valentine, một cựu binh của ngành công nghiệp bán dẫn tại Silicon Valley, lập ra công ty hợp danh đầu tư đầu tiên của chúng tôi. Hoạt động kinh doanh trong ngành này nói chung nằm ngoài sự quan tâm giám sát của công chúng, mặc dù điều này có thay đổi chút ít trong vài năm qua, kể từ khi Thung lũng Silicon tràn ngập các nhà báo và blogger. Hiện nay, có cả một series trên kênh HBO mang tên “Silicon Valley” rất được nhiều người theo dõi.

Trong khi rất ít người biết tên của các chủ sở hữu tại Sequoia, người ta đều biết những nhà sáng lập hoặc công ty mà chúng tôi có liên quan từ những ngày đầu thành lập. Tin tức về các tên tuổi thành công nhất – Apple, Cisco, Google, Yahoo! và PayPal – đều được đăng tải chi tiết trên các trang mạng kinh doanh, cũng như MU nổi bật trên các trang thể thao. Điều này cũng đúng đối với một số khoản đầu tư gần đây của chúng tôi, chẳng hạn như LinkedIn, Airbnb và Dropbox; hoặc VIPShop và JD.com tại Trung

Quốc. Tổng giá trị vốn hóa thị trường của các công ty nhận được khoản đầu tư đầu tiên từ Sequoia Capital là khoảng 1,5 nghìn tỷ USD.

Sau khi Premier League đến với truyền hình Mỹ và tôi đã có thể xem Manchester United thường xuyên, sự tò mò của tôi về các kỹ năng cần thiết để trở thành một câu lạc bộ thành công hàng đầu đã đưa tôi đến với Sir Alex. Tôi thắc mắc không rõ làm thế nào ông ta đã tích lũy được nhiều danh hiệu hơn bất kỳ huấn luyện viên nào khác trong môn thể thao mang đậm nét cạnh tranh nhất và phổ biến nhất thế giới này. Nhờ các văn phòng làm việc hiệu quả của Charlie Stillitano, một trong những nhà sáng lập Quỹ Bóng đá Mỹ (US Soccer Foundation), tôi đã được giới thiệu với con người đặc biệt này. Trong một khách sạn tại London, vào đêm trước trận đấu giữa United và Arsenal cách đây 7 năm, chúng tôi đã uống cạn một chai rượu vang và – bị gián đoạn một vài lần bởi những cầu thủ cần trao đổi riêng với Sir Alex – bắt đầu cuộc trò chuyện đầu tiên (trong rất nhiều cuộc nói chuyện từ đó về sau) mà sau cùng đã giúp hình thành nên cuốn sách này.

Danh sách các chủ đề liên quan đến thuật lãnh đạo mà Sir Alex và tôi trao đổi đã nhanh chóng trải dài đến lĩnh vực bóng đá. Làm thế nào ông có thể đề cao những lợi ích của tinh thần đồng đội vượt lên vai trò của cá nhân – đặc biệt là đối với giới cầu thủ trẻ được trả lương cao và có cá tính đua tranh quyết liệt? Ông làm sao để tạo nên niềm hy vọng về một ngày mai tốt đẹp hơn và khát khao chiến thắng trong một câu lạc bộ mà trước khi ông đến (năm 1986) đã không thể vô địch nước Anh trong gần 20 năm? Đâu là cách thức ông tìm kiếm, phát triển và gìn giữ các tài năng? Ông đặt ra mục tiêu như thế nào? Làm sao khiến cho mọi người mong muốn đạt được những điều không thể? Khi nào ông hoàn toàn trông cậy vào các cầu thủ trẻ? Ông đã cân đối sự khác biệt về lương thưởng như thế nào? Làm sao để đối phó với sự xao lãng, quyết định hình phạt và làm thấm nhuần ý thức kỷ luật? Ông đã hồi phục sau thất bại hoặc đối phó với lời chỉ trích của báo giới hoặc giữ cân bằng trong cuộc sống của mình bằng cách nào? Ông tư duy về đối thủ và ứng phó với những thay đổi ra sao? Đâu là cách thức để ông kiểm soát cảm xúc riêng đối với từng cá nhân cụ thể? Làm thế nào mà ông ngăn ngừa thói tự mãn ngấm vào trong đội hình? Đâu là phương pháp

chuẩn bị, lên kế hoạch và giao tiếp? Làm thế nào mà ông duy trì được lòng nhiệt tình và khao khát của mình?

Nhiều thói quen và cách tiếp cận mang hiệu quả cao đối với các đội bóng đá tốt nhất cũng phù hợp với bất kỳ tổ chức nào đang kiếm tìm sự xuất sắc – kể cả một công ty hợp danh đầu tư như chúng tôi, nơi đang đầu tư vào nhiều doanh nghiệp trên khắp các châu lục. Có rất nhiều nét tương đồng giữa nhịp sống Premier League của nước Anh, nơi diễn ra các cuộc đấu thể thao quyết liệt nhất trên thế giới, và dải đất nằm giữa San Francisco và San Jose – dài hơn một chút nếu so với khoảng cách từ Old Trafford đến Anfield. Tuy nhiên, người ta cũng dễ mắc phải nhiều so sánh nhàm chán giữa Manchester United, một tổ chức hằng năm xuất hiện từ 50 đến 60 lần trước khán giả truyền hình trên toàn thế giới (mà phần lớn khán giả đều tự coi mình là những chuyên gia có trình độ!) với thế giới của các công ty lớn, cơ quan chính phủ, bệnh viện địa phương, tổ chức hướng đạo sinh hoặc trung tâm cộng đồng.

Tại Sequoia Capital, các bài học rút ra từ các nhà lãnh đạo trong lĩnh vực khác hoặc tổ chức khác có thể được áp dụng theo 2 cách. Cách thứ nhất dành cho nội bộ của chính chúng tôi, khi phải xử lý nhiều thách thức mang tính tổ chức gây khó khăn cho bất kỳ công ty hay định chế nào muốn đạt hiệu quả hoạt động xuất sắc. Cũng như bất kỳ tổ chức nào khác, chúng tôi giải quyết các vấn đề liên quan đến tuyển dụng, xây dựng đội nhóm, thiết lập các chuẩn mực, vấn đề về cảm hứng và động lực, tránh thói tự mãn, sự xuất hiện của đối thủ cạnh tranh mới và nhu cầu liên tục tự làm mới bản thân và thanh lọc những yếu kém. Cách thứ hai là áp dụng với các công ty mà chúng tôi đầu tư, nơi Sequoia là đối tác nghiêm túc đầu tiên của các doanh nhân tài năng, thường vẫn đang tuổi đôi mươi, những người có tham vọng vạch ra một lối đi riêng mà đôi khi làm đảo lộn toàn bộ một ngành công nghiệp. Trong trường hợp đầu tiên, sau khi thảo luận nội bộ, chúng tôi thường có thể ứng dụng những gì dường như có liên quan. Trong trường hợp thứ hai, nơi chúng tôi là các cổ đông thiểu số trong một công ty được sáng lập và điều hành bởi những người tuyệt vời xét về óc hài hước, trí tưởng tượng, dẫn dắt, và thường là có khuynh hướng cảm tính và thay đổi

tính khí thất thường, chúng tôi cần phải dựa vào sức mạnh của sự thuyết phục, động lực, tư vấn hợp lý, và đôi khi cả khả năng hài hước cao độ, để giúp đỡ một ai đó làm điều gì đó, hoặc ra quyết định trong những tình huống mà giải pháp là không rõ ràng ngay trước mắt.

Không có nơi nào khác trên thế giới này lại có các công ty "bắn phá" nhiều vào ngành công nghiệp hiện hữu như tại Thung lũng Silicon, thế giới mà tôi đã gia nhập từ những năm đầu thập niên 1980. Ở đây, các công ty công nghệ mới được hình thành hầu như mỗi ngày. Hầu hết trong số đó hoặc thất bại hoặc nhanh chóng bị sáp nhập vào đơn vị khác. Chỉ có một số ít, rất ít nếu so với những lời đồn thổi tại Thung lũng Silicon mà bạn từng tin, là trở thành các tên tuổi lớn theo cách mà Manchester United, Bayern Munich, Real Madrid hay Barcelona trở thành vĩ đại và thống trị môn bóng đá kể từ sau Thế chiến II. Trong 40 năm qua, danh sách các đại gia công nghệ ngắn đến mức kinh ngạc; các tên tuổi đủ năng lực, ít nhất là trong cuốn sách của tôi, chỉ bao gồm Apple, Cisco, Oracle, Google, Facebook, Microsoft, Amazon, Qualcomm, Alibaba và Tencent (mặc dù 5 công ty sau cùng đang có trụ sở tại Seattle, San Diego và Trung Quốc chứ không phải Thung lũng Silicon).

Bất kỳ sinh viên nào thuộc ngành kinh doanh, quản trị hoặc kinh tế học đều biết có rất ít nhóm có khả năng xuất sắc vượt trội trong một thời gian dài. Chỉ cần nghĩ đến tất cả các nhà hàng, khách sạn, quán bar, tiệm bánh và cửa hàng đồ chơi trên các con đường chính, từng một thời dẫn dắt thị trường, cũng bị nhấn chìm khi các chuẩn mực sút giảm hoặc thị hiếu đổi thay. Điều này cũng đúng trong thế giới doanh nghiệp, và tại Mỹ thì hãy lướt nhanh qua chỉ số Dow Jones 30 để thấy những thăng trầm của thời gian. Chỉ có 7 công ty lọt vào danh sách trong năm 1976 vẫn còn hiện hữu ngày nay. Một số khác, chẳng hạn như các nhà máy thép và đóng tàu, đã bị tiêu diệt trước sự cạnh tranh từ nước ngoài; những nhà bán lẻ, như Sears, bám víu quá nhiều vào di sản của họ; trong khi các công ty từng hùng mạnh trong hàng loạt ngành công nghiệp – báo chí, điện ảnh, phát thanh, truyền hình, quảng cáo, môi giới bất động sản, in ấn – đã bị lật đổ, phải chuyển đổi hay bị rút ruột bởi những tiến bộ trong công nghệ. Nhiều tổ chức sụp đổ vì

những nhà quản lý đã lựa chọn sai lầm, nghĩ mình là bất khả xâm phạm và thất bại do sự kết hợp giữa thiếu năng lực và thói ngạo mạn.

Đối với các công ty như Sequoia Capital, chu kỳ tăng trưởng và suy thoái này là điều cần được quan tâm sâu sắc vì công việc của chúng tôi phụ thuộc vào nó. Thế giới công nghệ ít tha thứ cho sự lãnh đạo sai lầm nếu so với các ngành khác, vì một thay đổi mang tính căn bản bất ngờ có thể nhanh chóng đưa một công ty trẻ vào vị thế vượt trội và gây khó khăn dành cho đơn vị đang dẫn đầu ngành. Lĩnh vực công nghệ đầy rẫy những cái tên từng thăng hoa nhưng rồi phạm sai lầm: Digital Equipment, Compaq, Data General, Cray Computer Corporation, Silicon Graphics, Lotus Development, PeopleSoft, Novell, Sun Microsystems, Wang Laboratories, Siebel Systems, BlackBerry, Nokia – một danh sách dài bất tận. Vì vậy, chúng tôi khát khao học hỏi về những đặc trưng lãnh đạo làm khác biệt cái gọi là những công ty "hàn lâm" với những gã khổng lồ thực sự, đặc biệt là kể từ khi tôi đã cảm thấy khoảng cách lớn giữa một nhà lãnh đạo vĩ đại với một nhà quản lý giỏi. Thị trường sẵn có rất nhiều nhà quản lý tài năng và khéo léo để các tổ chức tuyển dụng. Nhưng các nhà lãnh đạo mới là "hàng hiếm". Và đây là những gì tôi đã học hỏi được về đặc trưng của một nhà lãnh đạo – người đàn ông thường mặc một chiếc áo khoác có in hai chữ cái "AF".

Khi chàng thanh niên sau này được biết đến với "thương hiệu AF" này khởi sự với vai trò cầu thủ bóng đá chuyên nghiệp, ông và các cầu thủ đồng trang lứa được đối xử chỉ khá hơn chút ít so với những người lao động chân tay có kỹ năng đặc biệt mà thôi. Họ được thuê làm việc cho những doanh nhân địa phương – người chủ sở hữu một câu lạc bộ bóng đá và cũng là chủ nhà máy thép, nhà máy đóng tàu, chuỗi cửa hàng hoặc, trong trường hợp của Louis Edwards, chủ tịch và cổ đông lớn của Manchester United từ năm 1965 đến 1980, là chủ doanh nghiệp phân phối thịt. Các rào cản giai cấp, được củng cố thêm bởi các cấu trúc lạc hậu do những quy định mà Hiệp hội Bóng đá Anh (FA) có trụ sở tại London đặt ra, càng khiến sự phân chia này sâu sắc hơn.

Sir Alex đã chơi trận đấu đầu tiên trong khuôn khổ giải vô địch Scotland vào năm 1957 – dù đã khá lâu sau ngày kết thúc Thế chiến II nhưng trận

đấu đó vẫn được tổ chức theo dạng cũ, từ thời giữa 2 cuộc Thế chiến. Các cầu thủ được lựa chọn cho các đội bóng sẽ chỉ biết hôm đó mình được thi đấu sau khi nhìn thấy tên trong danh sách đăng tải trên báo chí. Đèn pha chỉ bắt đầu được đưa vào sử dụng; rất ít trận được trình chiếu trên TV đen trắng; hầu hết các sân vận động của Anh đều không có pano thương mại; khán giả đứng xem trên khán đài (ghế chỉ dành cho khách VIP và những ai có vé mùa); quả bóng được làm bằng da và sẽ rất nặng khi bị ướt; giày cao hơn mắt cá chân; trang phục của cầu thủ được làm bằng cotton và sân cỏ nhanh chóng biến thành bãi bùn. Khi đó, bóng đá vẫn còn mang đậm nét địa phương. Ở Vương quốc Anh, các trận bóng quốc tế thường được hiểu là giữa đội tuyển Anh, Scotland, Wales và Ireland. Giải vô địch bóng đá châu Âu (EURO) và cúp C2 còn chưa ra đời, cúp C1 mới được 2 năm tuổi; đa số cầu thủ được sinh ra trong khu vực không quá xa sân vận động của họ, và mức lương tối đa cho họ tính đến năm 1961 cũng chỉ ngang bằng với lương của công nhân nhà máy. Ngoài ra, bóng đá vẫn chỉ là môn thể thao của người da trắng; phải đến năm 1978 người ta mới thấy một cầu thủ da đen đầu tiên xuất hiện trong đội tuyển Anh.

Bản thân Sir Alex tin rằng đa phần thành công của ông gắn liền với xuất thân tầng lớp lao động bên bờ sông Clyde. Ký ức của ông còn ghi rõ sự gan góc kiên trì của cha mình – một công nhân nhà máy đóng tàu, làm việc 60 giờ một tuần trong môi trường lạnh giá và nguy hiểm. Ngoài thiên hướng làm việc chăm chỉ và thói quen luôn đến sớm trong những cuộc hẹn, Sir Alex đã luôn thấy mình na ná như một người bên lề xã hội, một kẻ nổi loạn nhưng không gây rối, khó chịu với những kẻ huênh hoang vì quyền lực và hạnh phúc nhất khi được gần gia đình và những thân hữu ông đã quen biết từ thời thơ ấu. Tuy có cá tính tranh đấu quyết liệt và không dễ quên những lần từng bị xem thường, ông không phải là người nuôi những ác ý trong tâm. Ông có sự đồng cảm tự nhiên đối với những người đang đấu tranh và có thiện cảm với những nhà huấn luyện viên đồng nhiệm, một phần vì tất cả họ đều có chung một thách thức: các động thái bất ngờ của chủ sở hữu câu lạc bộ, những người có thể sa thải họ ngay tại thời điểm thông báo. Hoàn toàn là nét đặc trưng trong tính cách của ông, khi phát biểu tại sân Old Trafford chật cứng khán giả trong trận đấu chia tay sự nghiệp huấn luyện,

ông đã nhắc tới tiền vệ Darren Fletcher phải 5 năm chống chọi với chứng bệnh viêm loét đại tràng, và tiền vệ mới về hưu Paul Scholes sau hơn 700 trận thi đấu cho câu lạc bộ, người mà càng thể hiện nhiều trên sân cỏ bao nhiêu lại càng không thích được vinh danh dưới ánh đèn sân khấu bấy nhiêu.

Có lẽ ông sẽ không vui với nhận xét này, nhưng Sir Alex, một người trọn đời đi theo Công đảng Anh, trong thâm tâm vẫn là một người bảo thủ – với một chữ "c" nho nhỏ (conservative). Ông tự lực cánh sinh, thực tâm đánh giá cao lòng trung thành (và ông đã được nhận lại hoàn toàn), không chịu được thói lười biếng, kiểu cách và khoác lác, không thể che giấu sự khinh bỉ dành cho những kẻ ăn bám "có đẳng cấp" khi họ vênh váo xuất hiện cùng với một đoàn tùy tùng tại một trận đấu quan trọng và đòi hỏi vé miễn phí để giành những chỗ ngồi tốt nhất trong sân. Mặc dù làm việc vất vả cả đời, Sir Alex cảm thấy mình còn có cuộc sống dễ dàng hơn nếu so với những người thợ mỏ, nông dân, ngư dân, công nhân mỏ dầu, công nhân ngành thép và đóng tàu – những người lao động tay chân phải đối mặt với điều kiện làm việc khó khăn và nguy hiểm. Bản chất ông là người lạc quan, và mặc dù có tính tình vui vẻ của người chủ quán rượu (một công việc trong quá khứ của ông), ông không sẵn lòng ôm thắm thiết một người hoàn toàn xa lạ – khác với người em trai Martin.

Tuy ưa thích những điều tốt đẹp trong cuộc sống và là người giàu có xét theo tiêu chuẩn của hầu hết mọi người, Sir Alex không tham lam và chưa bao giờ cảm thấy cần phải sở hữu những ngôi nhà lớn nhất (hoặc một bộ sưu tập các căn nhà!) hay một dàn xe hơi hạng sang. So với các ngôi sao bóng đá ngày nay, ông và người vợ Cathy sống lặng lẽ và khiêm tốn. Dù không bao giờ đến với các trận đấu tại Old Trafford, bà Cathy – với bản năng bảo vệ chồng mình trước người lạ – luôn có nhận thức sâu sắc về bất cứ cuộc đấu nào đang diễn ra trên sân cỏ.

Sir Alex có bộ nhớ của một bậc thầy cờ vua. Ông nhớ chính xác các con số, thương vụ và con người; điều này tăng thêm sức mạnh cho khả năng quan sát của ông. Nếu hỏi ông tỷ số của các trận bóng trong thập kỷ trước, ông sẽ trả lời không những tỷ số chung cuộc mà còn nhớ hầu hết các tên cầu

thủ trong đội hình xuất phát, những sự thay người quan trọng và tình huống ghi bàn. Ông sẽ thuật lại toàn bộ lịch thi đấu cuối tuần của Premier League với sự tự tin trầm tĩnh của một người có thể hoàn thành ô chữ trên báo *Times* trong 10 phút. Ông nhớ chính xác các mức giá mua và bán cầu thủ (hơi nhăn mặt khi nhớ lại các tình huống giá bán đi thấp hơn giá mua về!); số tiền mình đã đóng góp để mua các con ngựa – như con *Harry the Viking* hoặc con *Chapter và Verse* – và đã chi trả bao nhiêu để có một chai rượu vang Petrus 1986 hay Sassicaia 1993, mặc dù gương mặt ông sẽ đột nhiên rắn lại và đôi môi mím chặt khi kể lại một khoản đầu tư mà ông cảm thấy bị lừa dối. Rất dễ thấy, nếu số phận và hoàn cảnh khác đi, ông cũng đã thành công ở bất cứ việc gì ông chọn: lãnh đạo một tổ chức công đoàn, điều hành một chuỗi bán lẻ, nhà tư lệnh của một tàu sân bay, hoặc – nếu vì một lý do nào đó mà Thung lũng Silicon được phát triển giữa Glasgow và Edinburgh vào thập niên 1940 và 1950 – sáng lập một công ty...

Ông có thể dễ dàng thuộc lòng tên của các khách sạn mà ông và Cathy đã đến và, không cần mánh lới mà gần như theo quán tính, sẽ đọc tên từng đứa con của bạn bè 2 người. Ông dè dặt khi yêu cầu những người khác đối xử đặc biệt và sẽ bối rối khi kể lại một trải nghiệm hay niềm vui vì lòng tử tế của người khác. Người hâm mộ bóng đá lâu năm có thể vẫn nhớ những cơn bộc phát cảm xúc của ông trên băng ghế huấn luyện, và giới nhà báo từng viết về ông trong suốt quá trình sự nghiệp có thể hồi tưởng lại việc thỉnh thoảng phải chịu đôi cơn thịnh nộ từ nhà cầm quân này, nhưng hầu hết mọi người không nhận thức được sự kiên nhẫn và vô số những hành động tử tế của ông: vui vẻ đứng chụp hình chung hay ký tặng, lịch sự nói vài lời với những người làm gián đoạn bữa tối tại một nhà hàng hay những người chặn ông lại ngay trên đường phố. Không mấy ngạc nhiên, nhiều năm qua, ông đã yêu thích cuộc sống khá ẩn dật tại New York, nơi đó ông có một căn hộ.

Ông thích thắng bất cứ trò chơi bài nào (như Kaluki) hoặc môn bida snooker. Ông thích rượu vang đỏ và chưa bao giờ uống rượu whisky – niềm tự hào của quê hương mình. Trong 15 năm qua, vào mỗi mùa hè là ông đều ghé đúng một khách sạn duy nhất ở miền Nam nước Pháp, nơi đó ông biết

tên tất cả các nhân viên, và vô cùng ngưỡng mộ cách thức mà người chủ khách sạn thức giấc lúc bình minh rồi cẩn thận kiểm tra tài sản của mình.

Sir Alex gắn liền với một số nhóm người – gia đình ông, ký ức của các khu chung cư tại Govan (Glasgow, Scotland); và Manchester United. Hơn hết tất cả, ông vẫn cảm thấy mình thuộc về tầng lớp lao động, và vẫn nhớ, với một cơn rùng mình, những buổi sáng Scotland lạnh giá khi còn là một người thợ chế tạo công cụ tập sự, ông đã phải buộc giẻ vào phần cuối của chiếc máy tiện để giữ cho đôi tay ấm áp.

Sir Alex Ferguson là nhà huấn luyện viên trưởng Manchester United giai đoạn 1986-2013, nhưng không bao giờ ông nhận chức danh CEO – trong thế giới kinh doanh thì đây là vị trí điều hành cao nhất trong tổ chức. Từ năm 1980 đến 2000, vai trò CEO thuộc về Martin Edwards, khi đó cũng là cổ đông chính của câu lạc bộ. Giai đoạn 2000 – 2003 thì đến lượt Peter Kenyon và từ 2003 – 2013 là David Gill, người mà Sir Alex đã xem như anh em trong nhà.

Điều này nghe có vẻ kỳ quặc, nhưng khác với rất nhiều người từng thành công trong vị trí cao nhất của một tổ chức, Sir Alex không nhầm lẫn về vị trí của mình. Ông biết mình là một người làm thuê. Ông đã không tự lừa dối bản thân để nghĩ rằng mình là người đã tạo dựng nên Manchester United. Ông hiểu rất rõ thực tế rằng ông đến với câu lạc bộ đã có một di sản phong phú và ông tận hưởng nhiều thành công do bao nhiêu công lao, hy sinh và thành quả của những người đi trước. Khi gia nhập United, Sir Alex không bao giờ tưởng tượng rằng ngày nào đó ông sẽ được dựng tượng đồng và đặt bên ngoài sân vận động để mọi người cùng chiêm ngưỡng. Tôi sẽ ngạc nhiên nếu ông đã từng có ý nghĩ, ngay cả trong khoảnh khắc riêng tư nhất của mình, rằng ông lớn hơn cả câu lạc bộ. Ông có định hướng đạo đức khác hẳn những nhà lãnh đạo giành về mình phần bổng lộc bất công; nói về bản thân và thành tích của họ cho người thứ ba nghe; thiếu khiêm tốn và tử tế nên không nhận ra rằng họ đang đứng trên vai những người đi trước; hoặc hiểu rằng họ chỉ là những người được giao nhiệm vụ làm sao khi họ rời đi, tổ chức tốt đẹp hơn so với lúc họ mới đến!

Ferguson kiểm soát tất cả mọi thứ xảy ra trên sân cỏ, chịu trách nhiệm đối với phần lớn chi tiêu của câu lạc bộ và quyết định một phần lớn trong vấn đề lương bổng. Tạo ra doanh thu (từ việc đàm phán bản quyền truyền hình, dịch vụ tài trợ, xác lập giá vé, các tour quốc tế) và quản lý quảng cáo, khuyến mãi, kiểm soát hệ thống tài chính và quan hệ con người là nhiệm vụ của bộ phận thương mại của câu lạc bộ, thuộc phạm vi trách nhiệm của CEO. Nhưng tất nhiên khía cạnh thương mại này xoay quanh hiệu suất thi đấu cao nhất trên sân bóng, và sự tăng trưởng về giá trị của câu lạc bộ – từ 20 triệu bảng năm 1989 khi Martin Edwards lần đầu nghĩ tới việc bán cổ phần của mình, đến con số 1,93 tỷ bảng Anh ngày nay – rõ ràng gắn liền với tên tuổi Sir Alex. Tuy vẫn còn nhiều điều chưa ưng ý trong cuộc đời huấn luyện viên, sự kiểm soát của ông đối với thứ được gọi một cách thông tục là "phòng thay đồ" – nghĩa là các cầu thủ, huấn luyện viên, nhân viên sân bãi, nhân viên y tế và nhà khoa học thể thao – đã hoàn chỉnh như hệ thống của bất kỳ hoàng đế vĩ đại nào trên đời. Cách thức mà các cựu cầu thủ, giờ đây đã trong độ tuổi 50 hoặc 60, vẫn gọi ông là "Sếp" đã cho thấy chứng nhiều ý nghĩa. Theo lời Reggie Jackson, một trong những ông vua của bóng chày Hoa Kỳ trong những năm 1970 và 1980, Sir Alex đã khuấy động và truyền cảm hứng đến toàn bộ tổ chức của mình.

Các tổ chức kinh doanh khác cũng phân chia trách nhiệm điều hành theo cách tương tự như Manchester United. Hãy nghĩ đến trường hợp một đơn vị quảng cáo hoặc công ty thời trang, với cảm hứng và nội dung triển khai tiếp theo đều được hình thành từ phát kiến và óc tưởng tượng của một vị giám đốc sáng tạo, nhưng nơi đó các vấn đề thương mại vẫn được điều hành bởi một CEO. Hãy nhìn các tờ báo và tạp chí trước đây, tại đó nội dung xã luận thuộc trách nhiệm của ban biên tập còn việc kinh doanh và quảng cáo lại thuộc về CEO. Các công ty làm phim có những đạo diễn thường xuyên tranh cãi với nhà sản xuất.

Trong nghệ thuật, ta có người chỉ huy dàn nhạc, giám đốc bảo tàng và nhà hát chịu trách nhiệm về các tiết mục nghệ thuật, còn bên trên là một vị CEO mà công chúng ít biết tên nhưng lại là người chịu trách nhiệm cho việc duy trì các hoạt động đó. Nếu Manchester United là một công ty thuộc Thung

lũng Silicon, chức danh của Sir Alex có lẽ là kiến trúc sư trưởng, giám đốc thiết kế, còn David Gill sẽ là giám đốc thương mại.

Một số người – đặc biệt là từ giới kinh doanh, các tập đoàn lớn hoặc quân đội – sẽ nhìn vào Manchester United và kết luận rằng điều hành doanh nghiệp bóng đá này là điều đơn giản. Nếu vậy, họ đang đánh giá thấp những thách thức khi phải liên tục đánh bóng một thương hiệu giải trí toàn cầu dựa trên các điều kiện thể chất không thể dự đoán trước và trạng thái tinh thần của một tập hợp biến đổi của những nghệ sỹ tài năng. Trong khi danh tiếng của MU là rất lớn (và, nhờ sự bùng nổ của truyền hình vệ tinh và máy tính di động, bây giờ câu lạc bộ còn có những người hâm mộ ở những nơi xa xôi như Bhutan, Djibouti hay Belize), hoạt động kinh doanh và bảng lương của họ, nếu so sánh với một số công ty tại Thung lũng Silicon hoặc vài công ty lớn nhất thế giới, nhỏ bé đến mức bất ngờ. Doanh thu của câu lạc bộ trong năm tài chính vừa qua là 433 triệu bảng, tương đương với doanh thu của Apple trong 30 giờ và Google trong 4 ngày! Câu lạc bộ chỉ hoạt động trong một lĩnh vực kinh doanh, trong một địa bàn duy nhất chứ không phải là nhiều địa điểm khác nhau nằm rải rác khắp các châu lục. Cơ hội mở rộng của câu lạc bộ đang bị hạn chế. Sân vận động Old Trafford có 75.731 chỗ ngồi và đã là sân vận động lớn nhất nước Anh. Rất khó có thể tăng thêm số lượng các trận đấu hằng năm khi, vào mùa bận rộn, các cầu thủ vất vả nhất phải ra sân 38 lần để tham gia các trận đấu Premier League, ngoài ra còn cúp FA, cúp Liên đoàn (League Cup) và các giải châu Âu, đó là chưa kể đến các trận tập huấn trước mùa giải, thi đấu giao hữu, thi đấu quốc tế cho các đội tuyển quốc gia, các trận đấu mang tính từ thiện v.v... Doanh thu của United từ hoạt động truyền hình (khoản này chỉ có từ sau khi có giải Premier League) dao động tùy hiệu suất thi đấu của đội bóng, và các nguồn thu khác của câu lạc bộ cũng vậy: bán vé, cho thuê các vị trí sang trọng để xem trận đấu, các cơ hội tài trợ và bán hàng. Giống như hầu hết các tổ chức thể thao khác, Manchester United sẽ không đáp ứng bất kỳ tiêu chí đầu tư nào của Warren Buffett – không thể dự đoán hiệu suất, đòi hỏi kinh phí vốn lớn và chi phí thì vô cùng.

Và còn một khoảng cách khổng lồ giữa Manchester United, cũng như các câu lạc bộ hàng đầu khác tại Premier League, với những đội bóng thông thường tại nước Anh. Sự khác biệt lớn về quy mô khán giả đã cho thấy trong bóng đá, giống như hầu hết mọi hoạt động có tổ chức khác, những thành quả của chiến thắng thường chỉ tập trung vào một vài cái tên mà thôi. Manchester United có thể lấp đầy khán đài của họ với 75.000 người cho mỗi trận đấu (một sân vận động đạt tầm là "thánh đường của những giấc mơ"), nhưng quy mô này giảm dần đối với 15 đội bóng hàng đầu tại Anh, đến câu lạc bộ có thứ hạng thấp nhất trong nhóm là West Bromwich Albion thì số khán giả trung bình chỉ là 25.000. Quy mô cứ thế giảm tiếp khi xét các giải đấu thấp hơn như Championship (giải hạng nhất Anh), với số khán giả trung bình chưa tới 15.000. Vì vậy, trong khi Manchester United dường như có thể dễ dàng hoạt động, việc hoạt động với hiệu quả cao lại là vấn đề hoàn toàn không đơn giản. Duy trì được hoạt động theo một chuẩn mực cao trong một thời gian kéo dài còn là thách thức lớn hơn. Giữ được các chuẩn mực xuất sắc vượt trội không phải là điều có được nhờ may mắn.

Sự khác biệt này, giữa bên chiến thắng và những tổ chức "thường thường bậc trung", cũng tồn tại trong thế giới công nghệ. Công ty dẫn đầu thị trường sẽ hưởng phần lớn lợi ích – xét theo các yếu tố như khách hàng, lợi nhuận, dòng tiền, giá trị thị trường. Hãy nghĩ về IBM lúc ở đỉnh cao với sản phẩm máy chủ (mainframe); Intel và nhu cầu cực lớn từ thị trường với sản phẩm bộ vi xử lý; Microsoft và phần mềm máy tính cá nhân lan tràn vào mỗi doanh nghiệp và gia đình; eBay cùng hoạt động đấu giá trực tuyến rất thời thượng; từ Google đồng nghĩa với "tìm kiếm" còn Facebook là mạng xã hội. Tất nhiên là còn có Apple đã vượt xa tất cả mà không có những nét hay sản phẩm độc quyền như các công ty kia (điều càng làm cho thành tựu của thương hiệu này trở nên đáng kinh ngạc hơn!).

Sự cạnh tranh diễn ra trong Premier League, nảy lửa và thường xuyên kịch tính, vẫn có vẻ quân tử và lịch lãm hơn nếu so với cạnh tranh giữa những người sáng lập của các công ty công nghệ; với "chuyện thường ngày ở huyện" là nhiều chiêu trò bẩn, kiện tụng, đánh cắp bí mật thương mại và tấn công vào nguồn nhân lực của đối thủ. Có lẽ điều này là tự nhiên bởi kẻ

chiến thắng trong các cuộc đua công nghệ (nơi người dẫn đầu sẽ là đơn vị độc quyền trong mắt tất cả mọi người, trừ pháp luật!!!) không những thu về thị phần lớn mà còn lấy luôn những thứ tương đương với tiền dịch vụ truyền hình, vé, bán hàng lưu niệm, bia và hotdog (gồm cả sốt cà và mù tạt) của toàn bộ Premier League. Microsoft, Intel, Amazon, Bloomberg, Google, Apple, Facebook, Oracle, Qualcomm, Alibaba, Baidu, Tencent, Cisco và eBay đều minh họa quan điểm này, và nếu có những ai nghĩ rằng bầu không khí cạnh tranh ở California quá nóng thì họ nên đi đến Trung Quốc để biết lời công kích mà các CEO công nghệ dành cho một động thái của đối thủ. Những người sáng lập của nhiều công ty công nghệ dạng này sẽ dùng nửa lít dầu thông để đối thoại với những đối thủ truyền kiếp chứ không ngồi lại để hàn gắn quan hệ với một ly Tignanello, một trong những loại rượu vang đỏ ưa thích của Sir Alex. Larry Ellison, sáng lập viên Oracle, có lẽ nửa đùa nửa thật khi nói rằng ông muốn bắn bỏ vị CEO của PeopleSoft, một công ty mà Oracle mua lại sau trận chiến 2 năm hồi 2005.

Mặc dù có sự khác biệt về nhịp điệu giữa 2 thế giới, việc cùng với Sir Alex viết quyển sách này giúp tôi hiểu rõ 2 điều. Đầu tiên, huấn luyện viên trưởng của một CLB bóng đá chuyên nghiệp, và một người làm việc trong tổ chức đầu tư rất ưa thích công việc đầu tư mạo hiểm, cùng nhau chia sẻ mục tiêu theo đuổi chung – họ đều sững sờ khi nhận thấy khả năng "trẻ mãi không già". Trong khi cả hai cần phải chắc chắn rằng ngôi nhà của mình luôn ngăn nắp, sự theo đuổi thành công và vị thế dẫn dắt thị trường của họ không bị hạn chế bởi những thứ thường khiến mọi công ty công nghệ tan vỡ – tốc độ tăng trưởng chậm lại, đôi khi vì quy mô tuyệt đối nhưng hầu hết bởi sự thay đổi lớn của thị trường. Chúng tôi cùng có một lợi thế rất lớn: đối với một câu lạc bộ bóng đá là việc là tung các cầu thủ trẻ ra sân, còn trong trường hợp của một nhà đầu tư thì đó là không ngừng tạo quan hệ đối tác với những sáng lập viên trẻ tuổi đang khao khát tạo dấu ấn với một ý tưởng mới. Cả vị huấn luyện viên trưởng lẫn nhà đầu tư nhìn chung không phải đón nhận những thách thức vì sản phẩm cũ hoặc lực lượng lao động lão hóa. Chúng tôi có niềm vui sướng tuyệt vời khi luôn sống trong phần lãnh địa trẻ trung của cuộc sống.

Điều thứ hai được làm rõ là: các nguyên tắc lãnh đạo là bất biến, còn các thuật ngữ ngớ ngẩn được tìm thấy trong rất nhiều sách vở quản lý cũng chỉ nhỉnh hơn một mẹo vặt marketing mà thôi. Bí quyết không nằm ở việc học thuộc lòng danh sách các nguyên lý cơ bản của thuật lãnh đạo (điều mà một em thiếu niên 14 tuổi thông minh cũng làm được!), mà đúng hơn là có khả năng chịu đựng kiên trì, kiến thức và kỹ năng để thực thi chúng một cách nhất quán. Nếu yêu cầu Sir Alex chọn 3 từ để tóm tắt phương pháp tiếp cận thuật lãnh đạo thì ông sẽ chọn 3 chữ P – chuẩn bị (preparation), kiên trì (perseverance) và nhẫn nại (patience). Còn nếu phải chọn một từ thì ông sẽ nói ngay là "nhất quán" (consistency).

Có rất nhiều đặc trưng giúp phân biệt nhà lãnh đạo tuyệt vời với một nhà quản lý tốt. Cả hai có thể đặt công việc lên trước gia đình và bè bạn, làm việc nhiều mà ngủ ít, chấp nhận một cuộc đời với nhiều chuyến bay đêm. Xét kỹ hơn, bạn sẽ nhận thấy rằng các nhà lãnh đạo lớn đều có một đặc trưng lạ thường và rất quan trọng: tư duy và hành động như một người chủ sở hữu, hoặc người sở hữu một lượng cổ phần đáng kể của doanh nghiệp, ngay cả khi họ không phải là người chủ xét từ góc độ tài chính hay pháp lý. Những người làm thuê có đặc trưng này như Sir Alex là vô cùng hiếm, mặc dù ở Thung lũng Silicon thì ý thức về sở hữu trong dài hạn là dấu hiệu nổi bật của những người sáng lập công ty giỏi giang nhất. Những dạng người này sẽ không bao giờ bỏ sót những nhu cầu cấp bách của doanh nghiệp, và trong tâm trí họ sẽ luôn luôn là mục đích lớn hơn. Thái độ và cách tiếp cận của họ là một kho tàng đúc kết từ trải nghiệm khi còn là nhân viên làm công ăn lương nhưng đã tự thấy mình là người cầm lái doanh nghiệp.

Nhà lãnh đạo lớn ấp ủ những điều táo bạo và không thể tưởng tượng được, không né tránh việc phải ra quyết định gây tranh cãi và làm mất lòng đám đông, luôn có niềm tin không thể lay chuyển vào bản thân. Ông ta cảm thấy rõ mục tiêu tối thượng của mình và có thể chuyển tải rành mạch cho người khác. Trong một tổ chức phức tạp, ông có thể tách bạch mọi thứ đến tận cùng bản chất vấn đề. Nhà lãnh đạo vĩ đại sẽ không viết ra một danh sách các mệnh lệnh dài bất tận mà thay vào đó lại chỉ thích tập trung vào 2 hoặc 3 mục tiêu. Ông ta có sự kiên nhẫn cần thiết để gắn kết thứ gì đó rất

quan trọng, đồng thời vẫn có thể kiềm chế sự thiếu kiên nhẫn của chính mình. Ông sẽ khảo sát các đồng nghiệp của mình từ những kiểm tra "lâm sàng" độc lập và, bất chấp các đóng góp từng có trong quá khứ, sẽ không ngần ngại loại bỏ những ai phạm quá nhiều sai sót. Người lãnh đạo lớn được chuẩn bị sẵn sàng để tin cậy vào nhận định của người khác, không lo ngại việc trao quyền, không sa đà vào quản lý sự vụ vi mô, và không có động cơ để áp đảo mọi cuộc đối thoại hoặc khăng khăng đòi phải có tiếng nói ấn định trong những lần tranh luận. Ông ta biết rằng hầu hết thành công đến từ một vài quyết định đúng đối với vấn đề then chốt chứ không phải cố gắng tham gia vào nhiều sự lựa chọn nho nhỏ. Ông hiểu rằng có những người khác trong tổ chức có khả năng làm những việc mà bản thân ông không thể làm hoặc không làm tốt bằng họ. Ông sẽ rất hài lòng vì những thành tựu của tổ chức hơn là những thành tích của riêng mình, sẽ không yêu cầu mức lương thưởng vô lý cho bản thân, đối xử với đồng tiền của tổ chức như thể đó là của mình và không có nhu cầu được vinh danh. Nhà lãnh đạo quan sát và lắng nghe nhiều hơn là nói, sẽ không biểu lộ sự lo ngại khi tình hình xấu đi, nhận thức sâu sắc về những gì mình không biết và một ý thức tinh tế về sự khiêm nhường. Nếu thành công trong công việc, mọi người sẽ thấy ông là người cứng rắn nhưng công bằng, chứ không phải dạng thất thường và láu cá. Nhà lãnh đạo chắc chắn sẽ không cảm thấy cần phải được tất cả mọi người yêu quý. Vào cuối nhiệm kỳ, ông biết rằng thời gian của mình đã kết thúc; sẽ từ bỏ quyền lực và các đặc quyền, và sẽ không làm ảnh hưởng đến cuộc đời người kế nhiệm.

Hãy thử so sánh mẫu người nói trên với một nhà quản lý cũng có năng lực, được bổ nhiệm vào vị trí vì thiếu người, do được chấp nhận về mặt chính trị tổ chức hoặc bởi từng là một nhân viên trung thành và có cống hiến lâu năm. Sau khi được vào vị trí đã kiếm tìm trong nhiều năm, ông này sẽ tập trung để đảm bảo rằng không có gì sai trái trong "phiên gác" của mình, cảnh giác không muốn xúc phạm người khác, né tránh những quyết định khó khăn, thoải mái chấp nhận những khiếm khuyết của sự thỏa hiệp, để cho các chiến lược của mình được quyết định bởi những người khác, tìm nơi ẩn náu trong sự an ủi và thu hút cảm tình của những người xung quanh. Khi con người này về hưu, tổ chức của ông sẽ chẳng mấy khác biệt so với

khi ông nhậm chức: tổ chức đó hẳn sẽ không có bất cứ thành tựu nào đáng chú ý.

Nhà lãnh đạo vĩ đại có 2 đặc trưng rất khác so với những lãnh đạo bình thường khác. Đặc trưng thứ nhất là nỗi ám ảnh. Với nỗi ám ảnh, họ dành trọn đời để làm việc, không hình dung nổi mình còn có thể làm việc gì khác, do đó luôn cảm thấy thỏa mãn nhiều hơn những ai làm lãnh đạo chỉ vì do người khác kỳ vọng, hay không thấy "nghề" đó là "nghiệp" của bản thân mình. Đối với những người bị ám ảnh, như Sir Alex bị ám ảnh bởi một nỗ lực chiến thắng liên tục, sẽ không có sự tách biệt giữa cuộc sống và công việc. Họ đang dẫn dắt cuộc sống của chính họ, chứ không có cảm giác bị ép buộc phải tìm kiếm sự tôn trọng từ công việc.

Những người có nỗi ám ảnh sẽ thấy dễ dàng duy trì lòng nhiệt tình nghề nghiệp hơn những người trèo lên các nấc thang trong tổ chức và tồn tại được tại nơi làm việc theo thuyết sinh tồn của Darwin. Với họ, hoàn toàn tự nhiên để có được tính nhất quán về nỗ lực, về quyết tâm, động lực và tham vọng v.v..., và đó chính là nền tảng của sự lãnh đạo.

Chịu đựng tất cả những thất bại và nỗi thất vọng của công tác quản lý sẽ trở nên dễ dàng hơn nhiều khi bạn rất yêu thích công việc mình làm – một cảm giác mà các nhà quản lý bình thường hiếm khi, hoặc chưa bao giờ, trải nghiệm.

Đặc trưng thứ hai của nhà lãnh đạo vượt trội là năng lực làm việc với con người. Những nhà lãnh đạo dạng này sẽ có thể tạo nên hiệu suất đặc biệt cao và sự cam kết từ các nhân viên và đồng nghiệp của họ. Điều này có thể đạt được từ cách nêu gương cá nhân, nhưng phần lớn sẽ là nhờ sự hiểu biết quan tâm đến cá tính của nhân viên và đồng cảm với họ khi hoàn cảnh khó khăn. Nhà lãnh đạo xuất sắc cũng có thể pha trộn sự thân mật với tham vọng.

Lắng nghe và quan sát Sir Alex bên cạnh những người khác sẽ thấy rõ là ông và những trụ cột của United có tính kiên cường kỳ lạ. Nhu cầu thành công nằm trong xương tủy họ. Đó là sức mạnh nội tâm hình thành từ nghịch cảnh, thất bại, đảo lộn và nỗi sợ thất bại, mạnh mẽ hơn bởi cảm giác bất bình đẳng xã hội vốn có ở những người "ngoại lề" và dân nhập cư, bởi thói

cứng đầu không bao giờ bỏ cuộc. Đây cũng là nền móng không thể thiếu trong mỗi doanh nhân, và là đặc trưng của những người mà tôi luôn luôn ngưỡng mộ. Khoảng 10 năm trước, tôi có viết thêm trên website của Sequoia một đoạn văn nhằm cố gắng tóm tắt các đặc trưng của những người mà chúng tôi tìm kiếm để làm việc. Nội dung đoạn đó là: "Tinh thần sáng tạo. Phe yếu thế. Kiên định. Quyết đoán. Không mệt mỏi. Cứng đầu. Người ngoài lề. Tư tưởng độc lập. Chiến binh. Niềm tin thật sự." Đọc lại đoạn này khiến tôi nghĩ nó cũng có thể là chỉ dẫn cho các tuyển trạch viên của Sir Alex tại United.

Thung lũng Silicon có nhiều ví dụ về các loại đặc trưng này. Jerry Yang, đồng sáng lập viên của *Yahoo!* là một ví dụ. Cha ông qua đời khi ông còn chập chững tập đi và Jerry đã từ Đài Loan sang Mỹ sống cùng với mẹ và em trai ở tuổi lên 10, không hề biết tiếng Anh. Sergey Brin, đồng sáng lập viên của Google, và Jan Koum, đồng sáng lập viên của WhatsApp, cũng có một số nét tương đồng với Jerry, mặc dù họ đến từ phía đông. Sergey và gia đình rời Liên Xô sang Mỹ; Jan và mẹ ông vì sự đàn áp tôn giáo mà rời khỏi Ukraine năm 1992. Thật cảm động vì ý nghĩa mang tính biểu tượng gắn liền với nơi mà Jan đã ký các giấy tờ để bán công ty của mình cho Facebook với giá 19 tỷ USD hồi tháng 2 năm 2014. Đó là bên ngoài văn phòng an sinh lợi xã hội cũ ở Mountain View, nơi ông và mẹ từng xếp hàng để nhận tem phiếu thực phẩm hằng tuần! Tôi không nói rằng sự cơ cực thời thơ ấu là một điều kiện tiên quyết cho sự thành công kinh doanh, nhưng con em các gia đình trung lưu – Bill Gates của Microsoft, Mark Zuckerberg của Facebook và Evan Spiegel của Snapchat – chỉ là thiểu số trong tập hợp các doanh nhân công nghệ thành công. Các công ty khởi nghiệp thành công nhất gần như chắc chắn có một người nhập cư hoặc người thuộc thế hệ đầu tiên trong gia đình họ đến nước Mỹ, hoặc những người đã vươn lên từ hoàn cảnh khó khăn trong buổi đầu.

Hầu hết các doanh nhân, đặc biệt là những người ở Thung lũng Silicon, đều tự lực cánh sinh. Họ không phải là sản phẩm của các trường kinh doanh, và phần lớn trong số họ không trải qua thời gian làm việc cho một công ty lớn của người chủ khác. Chính họ tạo ra con người họ trong công

việc. Không ai từng huấn luyện họ để trở thành con người hiện nay, họ là sản phẩm của những nỗi ám ảnh. Sir Alex là một người dạng này. Lý do các nhà lãnh đạo trẻ nổi lên ở Thung lũng Silicon là vì họ tiến bước từ nỗi ám ảnh của mình trước khi phần còn lại của thế giới chưa đánh thức được tiềm năng đó. Đối với những thiếu niên hoặc thanh niên trong độ tuổi đôi mươi, lĩnh vực quan tâm của họ được phát triển cực kỳ nhanh chóng. Các chủ đề này hoặc chưa xuất hiện trên màn hình radar của các công ty lớn hoặc sẽ biến mất như một trào lưu nhất thời chóng qua. Điều này đúng đối với các sản phẩm dịch vụ mới nhất, như phần mềm máy tính cá nhân, tin nhắn, phần mềm chia sẻ tập tin, âm nhạc trực tuyến, sử dụng xe hơi riêng của người khác thay cho taxi và cho thuê phòng ngủ dư thừa trong nhà... Giống như Sir Alex, những người sáng lập này đã học tập để trở thành lãnh đạo ngay trong quá trình làm việc – mà trong nhiều trường hợp thì đó là nghề nghiệp đầu tiên, toàn thời gian.

Ngược lại, Sir Alex tình cờ đến với bóng đá từ khi còn nhỏ – một lĩnh vực có sự thay đổi diễn ra từ từ và những "ngón nghề" đều được công khai. Điều này có nghĩa rằng, đối với ông (và tất cả các huấn luyện viên hàng đầu), phải mất nhiều thời gian hơn để tích lũy kinh nghiệm và kiến thức cần thiết cho sự lãnh đạo nếu so với một nhà sáng lập trẻ tại Silicon Valley với bước nhảy đột phá mới trước khi phần còn lại của thế giới đánh thức tiềm năng này. Vào thời điểm đến United, Sir Alex đã có thời gian "học việc" lâu năm: từng là cầu thủ bóng đá chuyên nghiệp, có bằng cấp huấn luyện viên trước khi dẫn dắt các CLB ở Scotland trong 12 năm. Ông đã dùng 30 năm sống và làm việc để chuẩn bị cho những cơ hội mà ông tìm được tại Old Trafford. Tuy nhiên, dù ở Manchester hay Cupertino, tinh thông một lĩnh vực cụ thể vẫn là một điều kiện tiên quyết cho sự lãnh đạo, bởi vì đó là nền tảng xây dựng niềm tin nội tâm, quyền lực cũng như sự tôn trọng của người khác.

Giống như Sir Alex, những người sáng lập tại Thung lũng Silicon đều trông cậy vào mắt, tai và bản năng của mình. Họ thường có khát vọng để làm rõ mọi vấn đề từ các nguyên tắc đầu tiên, với một thái độ xem thường tất cả các quy ước sẵn có. Họ sẽ không hoan nghênh các cấu trúc và hệ

thống phân cấp của các công ty lớn hơn, mặc dù sau cùng thì công ty của họ cũng sẽ mắc những thói quen tương tự. Ban đầu, những người sáng lập sẽ dồn dập đặt câu hỏi với những người hiểu biết rất nhiều về một chủ đề cụ thể nào đó. Họ cũng sẽ ngấu nghiến đọc hàng chồng sách, trong thời đại bây giờ thì họ chìm đắm vào các trang web cho tới khuya và ngủ thiếp đi khi đang nghe chương trình TED. Khi các công ty nhỏ phát triển lớn mạnh hơn và thu hút sự chú ý, thế giới của những người sáng lập cũng được mở rộng. Những người đã thành danh và có kinh nghiệm sẽ gọi điện thoại hay gặp gỡ các sáng lập viên này. Warren Buffett nổi tiếng với việc đón tiếp những nhà sáng lập của một số công ty non trẻ tại Thung lũng Silicon ngay nơi ăn trưa yêu thích của mình ở Omaha. Các vị CEO nghỉ hưu thường vui mừng chào đón các nhà khởi nghiệp này đến nhà nghỉ mát của họ ở Florida hay Palm Springs. Dù dưới bất cứ hình thức nào, động cơ cơ bản vẫn luôn là cơn khát kiến thức vô tận.

Những nhân vật này không ngại triển khai những gì họ cho là có ý nghĩa và bỏ qua tất cả mọi thứ khác, đó là lý do tại sao các công ty trở thành sự thể hiện của nhà sáng lập (như United dưới thời Sir Alex): Apple là sản phẩm của một sự hoàn hảo vừa khắc nghiệt vừa nên thơ; Oracle là một đối thủ cạnh tranh dữ dội với xu hướng quét sạch mọi thứ; Google hiển nhiên là cánh tay nối dài của Đại học Stanford; Intel trong thời hoàng kim của mình là một thắng lợi của ngành cơ khí chính xác, còn Amazon là một biểu hiện của năng lực toán học. Trên lộ trình phát triển thường có rất nhiều sai lầm, nhiều rắc rối, sự biến động lớn trong đội ngũ quản lý, sản phẩm thất bại và những biến cố tồi tệ nhất.

Trưởng thành hơn về tuổi tác, đồng thời xây dựng công ty và cố gắng phát triển bản thân thành một nhà lãnh đạo, là một nhiệm vụ nặng nề. Bill Gates, Mark Zuckerberg, Larry Ellison, Elon Musk và nhiều người nữa đều trở thành CEO khi họ còn trẻ hơn một thập niên so với Sir Alex khi ông đảm nhận vị trí huấn luyện viên trưởng đầu tiên tại CLB East Stirlingshire. Họ là sản phẩm của thời thơ ấu và sở thích của họ, những thứ từ một nỗi ám ảnh rồi trở thành hạt giống của một doanh nghiệp. Không ai trong số họ đã xây dựng được một đội ngũ quản lý, kêu gọi khách hàng, xử lý với các nhà cung

cấp hoặc thương thảo hợp đồng. Khách hàng đầu tiên của họ thường là bản thân (vì nhiều người xây dựng sản phẩm chỉ để đáp ứng nhu cầu cá nhân); người làm thuê ban đầu của họ thường là bạn bè xã hội hoặc bạn học (vì không ai có bản CV đẹp lại mạo hiểm đi làm việc cho một kẻ "vắt mũi chưa sạch"); nhà cung cấp đầu tiên của họ phải cảnh giác; chủ nhà của họ sẽ yêu cầu tiền mặt trả trước.

Đối với những người sáng lập, thách thức để trở thành chính mình càng trầm trọng hơn vì các nhu cầu của một công ty non trẻ; và nhu cầu này càng là gánh nặng nhiều hơn khi công ty lớn lên. Vì phải chèo chống trong con nước ngược nên những sáng lập viên đều hoài nghi những người không chia sẻ mối quan tâm với họ, hoặc thuộc về một thế hệ khác. Nhiệm vụ của họ còn thêm vất vả bởi thực tế rằng nhiều người không có tính ưa thích giao tiếp và cởi mở trong công ty như Sir Alex. Qua các bài kiểm tra tính cách Myers-Briggs, nhiều sáng lập viên sẽ được phân loại là "hướng nội", hay "hướng nội cực đoan". Đối với dạng người này thì việc giao tiếp bằng ánh mắt, nói trước công chúng và nghi thức xã giao là những hoạt động rất khó chịu. Họ thích đồng hành với một máy tính, một tài liệu kỹ thuật hay một cuốn sách và coi chúng như người bạn. Đối với họ, vượt qua sự dè dặt bẩm sinh của chính mình cũng là một thành tích!

Giống như MU, các công ty vượt trội tại Silicon Valley được định hình bởi các nhà lãnh đạo mà đối với họ thì làm việc về sản phẩm là hoạt động được yêu thích nhất. Với Sir Alex, điều đó có nghĩa là làm việc với các cầu thủ United và định hình phong cách thi đấu. Tại California, nó có thể nghĩa là một người sáng lập gắn bó với sự tinh tế của một đoạn mã, tốc độ truyền dữ liệu, các thuộc tính hóa học và vật lý của một miếng silicon, không gian lưu trữ dữ liệu hoặc kích thước của một kiểu chữ. Giống như Sir Alex, họ sẽ có xu hướng giao lại cho người khác những hoạt động không làm họ quan tâm. Do đó người ta thấy Steve Jobs giao lại mảng logistics và vận hành cho Tim Cook, hoặc Bill Gates chỉ dành chút thời gian lo lắng về việc thiết kế các chiến dịch marketing.

Các nhà lãnh đạo doanh nghiệp giỏi nhất cũng sẽ không để mình xao lãng và phân bổ thời gian rất cẩn trọng. Các diễn văn miên man tại hội nghị, các

cuộc phỏng vấn truyền hình, họp mặt với các chính trị gia hoặc khán giả tại các buổi từ thiện đều không phải là thứ phù hợp với họ. Đối với họ, mỗi khoảnh khắc không dành ra để xử lý công việc (hoặc dành cho gia đình khi họ lớn tuổi hơn một chút) đều là một cơ hội bị lãng phí. Nhìn vào những bức ảnh cũ của Alex Ferguson thời còn trẻ với ánh mắt mờ đi vì chỉ ngủ 4 hoặc 5 giờ mỗi đêm thì bạn cũng thấy khuôn mặt của tất cả các doanh nhân trẻ. Tấm gương quyết liệt nhất của lòng ham muốn tập trung vào kinh doanh mà tôi từng biết là Bill Gates khi còn trẻ. Sau khi mua TV để xem những cuộn băng video giáo dục, ông không muốn bị cám dỗ xem các chương trình giải trí hoặc phim ảnh nên gỡ luôn thiết bị kết nối (tuner) ra khỏi máy. Ông cũng tháo bỏ radio ra khỏi xe của mình, vì sợ rằng bản tin hay âm nhạc khiến ông ngừng suy nghĩ về Microsoft trong thời gian đi lại ngắn ngủi giữa nhà và công ty hoặc những lúc đến hay về từ sân bay. Đối với Bill và Microsoft, khả năng giữ cho thế giới bên ngoài im lặng sẽ mang lại lợi ích rất lớn. Chiếc trực thăng ông dùng để tiết kiệm thời gian khi buộc phải tham dự các sự kiện xã hội, hoặc cuộc sống một mình biệt lập khi ông rút lui 2 lần một năm để nghiền ngẫm các tài liệu kỹ thuật và sách vở đều đã giúp loại bỏ tiếng ồn. Phải đến năm 1994, khi Bill đã 39 tuổi, ông mới phần nào từ bỏ tình yêu đích thực đầu đời là Microsoft để kết hôn với Melinda French.

Hồ sơ của các nhà lãnh đạo thành công luôn thể hiện những điều hiển nhiên mà ai cũng thấy được – đây là kết quả của việc xử lý cẩn thận của các chuyên gia truyền thông, việc xuất hiện có chuẩn bị, hay đơn giản chỉ là sự dè dặt của chính các cá nhân lãnh đạo. Thành công phụ thuộc vào những gì xảy ra sau hậu trường khi họ chăm chỉ cần mẫn – làm việc 17 hoặc 18 giờ mỗi ngày và làm 7 ngày một tuần. Sir Alex là một người rất tin tưởng vào những gì tốt đẹp trong lĩnh vực ngành nghề của mình và ông nêu gương bằng hành động – không yêu cầu bất cứ ai noi theo với quyết tâm cao độ hơn mức ông đòi hỏi bản thân! Thế giới của Sir Alex hiện ra trước hàng triệu khán giả dường như không đòi hỏi quá nhiều nỗ lực và đôi khi đầy ngẫu hứng, với sự thoải mái của chiếc ghế bành huấn luyện viên trưởng. Nhưng thực sự đó là kết quả của sự chuẩn bị không ngừng. Đằng sau mỗi chức vô địch là bao nhiêu sáng thứ bảy lặn lội trong mưa đi săn tìm các tài

năng thiếu niên; đằng sau mỗi chiếc cúp vô địch Premier League là hàng ngàn buổi huấn luyện; đằng sau mỗi chiến thắng là một mạng lưới toàn cầu ngày càng rộng lớn với các cá nhân có duy nhất nhiệm vụ là phải đào tạo các cầu thủ trẻ thành một hệ thống mà 10, 15 hoặc thậm chí 20 năm sau sẽ có một đường chuyền hoặc cú tackle quan trọng làm xoay chuyển trận đấu.

Tôi biết Sir Alex sẽ hoan nghênh tinh thần làm việc tại các công ty nhỏ của California, chưa nói đến các đối tác của họ tại Trung Quốc, những người đôi khi làm cho tôi cảm thấy Thung lũng Silicon chỉ là một cộng đồng hưu trí. Đó là lý do tại sao, trong những năm đầu thành lập, các công ty như Google và Facebook có "phòng chiến tranh", nơi các đội lập trình bị cách ly cho đến khi họ đã giải quyết được một cuộc khủng hoảng cụ thể, hoặc những khu "biệt giam" tại đó các nhân viên lập trình không được phép ra ngoài cho đến khi xử lý xong sự cố.

Sir Alex sẽ là người đầu tiên nói rằng đa phần thành công của ông là nhờ bối cảnh môi trường nơi đó ông tìm thấy chính mình – tôi ngờ rằng điều này cũng lý giải vận may của nhiều người ở Thung lũng Silicon. Sir Alex không đề cập đến lịch sử của United và các thành công trong quá khứ nhiều như ông nói về sự hỗ trợ mình nhận được từ các chủ sở hữu của câu lạc bộ và hội đồng quản trị, những người ấn định số phận của ông – còn ở một cấp độ thấp hơn, ông nhắc đến tốc độ tăng trưởng của thị trường truyền hình.

Tại Aberdeen và United, Sir Alex đã không phải đối phó với chủ sở hữu hoặc các thành viên hội đồng quản trị muốn xen vào việc bóng đá, cũng không phải bận lòng vì một người trợ lý muốn chiếm đoạt quyền lực của mình. Sir Alex đã nhận được điều mà mọi nhà lãnh đạo đều xứng đáng nhận được – sự kiểm soát để tạo dựng số phận của chính mình và của tổ chức. Có thời gian để thiết lập một nền tảng vững chắc và dần dần xây dựng theo hướng thịnh vượng lâu bền sẽ không phải là một món quà xa xỉ dành cho hầu hết các huấn luyện viên bóng đá hay lãnh đạo doanh nghiệp, nơi mà áp lực để giành chiến thắng hoặc yêu cầu tạo ra thu nhập hằng quý đã gần như buộc người ta phải chỉnh sửa tạm bợ thật nhanh. Khi không còn bị sức ép về thành quả tức thời, Sir Alex được tự do để liên tục xử lý vấn đề kết cấu của câu lạc bộ cho nhiều năm trong tương lai, mà không phải lo nhiều về chiếc

ghế huấn luyện viên trưởng của United sau những trận thua thảm hại. Ông cũng được trao toàn quyền kiểm soát lãnh địa riêng của mình. Tại Thung lũng Silicon, những sáng lập viên của công ty cũng đang bám chặt vào tầm quan trọng của kiểm soát. Ngày nay, họ cố gắng bảo tồn vị trí của mình với tất cả các biện pháp pháp lý, với những người không có khả năng thì điều này có nghĩa là họ đang tự gây bất lợi cho bản thân và công ty của họ. Tuy nhiên, động cơ căn bản của họ vẫn giống như Sir Alex – đó là niềm tin rằng dù xuống địa ngục hay lên thiên đường thì cách của họ vẫn cứ là tốt nhất.

Chắc chắn một phần thành công của United trong giai đoạn này là nhờ các công nghệ đột phá làm thay đổi hiệu quả truyền hình bóng đá. United, và phần còn lại của Premier League, đã thu lợi rất lớn từ hiện tượng giảm giá lớn trong ngành máy tính và truyền thông. Truyền hình vệ tinh, camera điều khiển từ xa, màn hình độ phân giải cao, TV màn hình phẳng, sự phát triển của Internet, sự phát triển của các mạng xã hội và truyền thông tức thời đã cho phép United trình diễn trên một sân khấu toàn cầu. Sir Alex sẵn lòng thừa nhận rằng ông từng đánh giá thấp tác động của vệ tinh và truyền hình cáp đối với các trận đấu bóng đá, cũng như lượng tiền khổng lồ phát sinh sau khi lĩnh vực này phát triển. Tuy nhiên, người ta bắt đầu tụ tập trong phòng khách và quán rượu để xem United chính là vì giá trị của màn giải trí mà ông đã giúp dàn dựng. Bất kỳ lúc nào United sơ sẩy trượt chân hoặc bị loại khỏi cúp châu Âu đều ảnh hưởng trực tiếp đến doanh thu của câu lạc bộ. Các khoản thu chảy về MU liên quan đến dịch vụ truyền hình mở rộng cũng gắn liền với hiệu quả thi đấu của đội bóng. Các kết quả trên sân cỏ nâng cao giá trị quyền phát sóng của United từ con số không đáng kể trong thời kỳ 1985-1986 lên 60,8 triệu bảng Anh trong mùa giải cuối cùng của Sir Alex.

Dù thuận lợi nhờ các luồng gió thúc đẩy doanh nghiệp công nghệ mới khởi nghiệp, họ cũng giống như các đội bóng Premier League khi phải đối phó với những cú đánh tàn nhẫn và khi vận may đảo chiều. Trong danh sách các công ty mà Sequoia đã tham gia đầu tư, tôi không thể nghĩ ra một công ty thành công nào mà chưa từng đối mặt với nguy cơ đóng cửa! Báo chí và truyền hình thường thích công bố sự xuất hiện thêm một công ty tại Thung

lũng Silicon "thành công chỉ sau một đêm" hoặc thông báo sự xuất hiện của một tỷ phú trẻ mới nổi lên. Tạm gác sang một bên thực tế là rất nhiều thứ ngày nay được biết đến như một dạng thành công kỳ thú sẽ bị gạt vào bên đường vào ngày mai, những công ty điển hình đáng chú ý và sau cùng đã vượt qua tất cả các thách thức cũng được khởi đầu bởi những con người sở hữu (và trong nhiều trường hợp là bị ám ảnh bởi) động lực nội tâm, kỷ luật và khao khát – chính những thứ này đã thôi thúc Sir Alex và các cầu thủ thành công nhất của ông. Hãy thử xem hãng Pixar, sau 16 năm thử nghiệm với nhiều biến động trong công ty, từng đi vào đường cùng và tạm ngưng vận hành rồi mới tung ra được bộ phim trọn vẹn đầu tiên là *Câu chuyện Đồ chơi*. Hay trường hợp của Nvidia, một công ty sản xuất chip được thành lập vào năm 1993, hiện là nền tảng cho cả ngành công nghiệp trò chơi điện tử, nhưng sản phẩm đầu tiên của họ là một thất bại khốn đốn và gần như khiến cho công ty bị lãng quên. Ngày nay, khi thấy các tên tuổi thăng hoa, người ta rất dễ quên rằng vào buổi bình minh của thế kỷ này, Amazon còn chưa là gì cả và Blockbuster từ chối không mua Netflix dù chỉ một xu. Ngay cả LinkedIn, hiện được biết đến trên toàn cầu như một mạng lưới trực tuyến về nghề nghiệp mạnh mẽ với 364 triệu thành viên, cũng phải mất cả năm trời mới đạt đến con số 100.000 người đầu tiên. Trong mỗi trường hợp như trên, rất cần động lực phi thường, tính tự kỷ luật và niềm tin để tiếp tục hành trình.

Những chiến thắng nhờ sức mạnh và niềm tin như trên cũng không giới hạn cho các công ty nhỏ. Vào giữa những năm 1980, Intel, ban đầu kinh doanh các thiết bị bộ nhớ máy tính và đã thất bại nặng trước các đối thủ cạnh tranh Nhật Bản, được tái sinh bởi Bob Noyce, Gordon Moore và Andy Grove để trở thành một nhà thiết kế bộ vi xử lý. Sự thay đổi hoàn toàn đáng kinh ngạc tại IBM trong năm 1990 do Lou Gerstner thực thi đã thể hiện những gì một nhà lãnh đạo phi thường có thể làm cho một công ty đang hấp hối. Ví dụ lớn nhất về sức mạnh của niềm tin là sự thay đổi hoàn đến từng tiểu tiết tại Apple do Steve Jobs thực thi – một sứ mệnh cực kỳ khó khăn theo những người như Michael Dell – ông này nổi danh khi tuyên bố trong năm 1997 rằng ông sẽ đóng cửa Apple rồi trả lại tiền cho các cổ đông.

Ngoài các tình huống minh họa trên, ngành công nghệ cũng xuất hiện rải rác một số ví dụ về các công ty đã không hoàn thành sứ mệnh ban đầu của họ, bởi vì những người ở vị trí lãnh đạo đã thiếu sự kết hợp giữa động lực, kỷ luật và niềm tin thiết yếu để tạo dựng sự vĩ đại, hoặc họ đã không hiểu khoảng cách rộng lớn ngăn cách lý thuyết với thực tiễn. Đối với riêng tôi, có 3 ví dụ điển hình. Đầu tiên là Webvan, một công ty tạp hóa trực tuyến đã trở thành hạng mục đầu tư tệ hại nhất của chúng tôi bởi vì phớt lờ quan niệm phổ biến về việc tùy tiện theo đuổi sự tăng trưởng thiếu cân nhắc. Một ví dụ khác là Zappos, nhà bán lẻ giày trực tuyến, mặc dù được mua lại bởi Amazon vào năm 2008 với giá gần 1 tỷ USD (và hiện nay có giá trị hơn 6 tỷ USD), đã không thực hiện được sứ mệnh vì chúng tôi cố gắng mà không thuyết phục được người sáng lập tin vào tất cả các yêu cầu cần thiết để tạo dựng một công ty vĩ đại và bền lâu. Cuối cùng là PayPal, được mua lại bởi eBay vào năm 2002 với giá 1,5 tỷ USD, mặc dù Elon Musk và tôi đã van nài phần còn lại của hội đồng quản trị đừng bán công ty. Đáng buồn thay, chúng tôi đã được chứng minh là đúng, vì PayPal hiện nay có trị giá khoảng 40 tỷ USD – một bằng chứng cho thấy lòng tin và sự kiên nhẫn, theo cách nói của Sir Alex, là những "món hàng quý hiếm" như thế nào.

Một trong những kỹ năng lãnh đạo khó nhất là thấu hiểu những điều khả thi, đặt kỳ vọng phù hợp với thực tế và truyền đạt một cách đủ rõ ràng để kéo cả đội ngũ đi lên, đặc biệt là trong bối cảnh mà mọi người đều muốn kết quả nhanh chóng. Rất dễ vì quá mức nhiệt tình mà thiết lập những mục tiêu bất khả; sau đó khiến tất cả mọi người cảm thấy nản lòng vì không đạt. Lúc làm việc tại St Mirren, Sir Alex đã biết hậu quả của việc táo bạo dự đoán chiến thắng trong tương lai, và sau đó đã cẩn thận để xây dựng thành công theo từng bước tại mỗi thời điểm. Khó có thể duy trì nhịp điệu có chủ đích của một hành trình liên tục và kỷ luật, nhưng quá trình thành công dài hạn được tạo dựng từ từng danh hiệu (ví dụ: kỷ lục bán hàng, bước tiến kỹ thuật, hoặc kết quả tài chính) tại mỗi thời điểm. Áp dụng nhất quán một phương pháp tiếp cận đã được tinh chỉnh và không thay đổi theo thị hiếu nhất thời, nhưng phương pháp này vẫn đủ dẻo dai để hấp thụ và hàm chứa các tiến bộ hữu ích là một trong những đặc trưng nổi bật của phong cách Sir Alex. Chẳng phải tình cờ mà Manchester United (dưới thời Sir Alex chưa

bao giờ phải dùng đến sức mạnh áp đảo của đồng tiền) đã nhanh chóng thay đổi thành phần đội hình khi Premier League cho phép các cầu thủ giỏi nhất thế giới đến Anh thi đấu.

Các mục tiêu được thiết kế cho một công ty non trẻ nhằm tạo ra một lời kêu gọi tiến bước thường có xu hướng táo bạo hơn so với những gì mà Sir Alex đã thận trọng đặt ra cho United. Những sáng lập viên chưa nhiều trải nghiệm tại Thung lũng Silicon không thể sáng tạo bất cứ khẩu hiệu nào khá hơn một số câu non nớt và quen thuộc dạng như "Chúng tôi sẽ thay đổi thế giới" hoặc "Chúng tôi sẽ làm nên sự khác biệt". Các nhà sáng lập chu đáo hơn, trái lại, còn nêu ra ý tưởng hoàn toàn bất hợp lý ngay khi nghe qua lần đầu tiên. Đó chắc chắn là phản ứng của tôi khi lần đầu tiên nghe người đồng sáng lập của Google là Larry Page giải thích rằng ông muốn mang internet về một ổ đĩa cứng. Tôi đã mất một khoảng thời gian dài để hiểu được mức độ sâu xa và sự tinh tế trong nhận định này.

Truyền đạt những gì mình muốn đến nhân viên và cầu thủ dường như luôn là năng lực tự nhiên của Sir Alex. Nguyên nhân phần nào là sự tự tin bên trong bản thân ông, phần khác vì sự tích lũy dần dần các chiến thắng, nhưng phần nhiều là do trong tâm trí ông sáng rõ những gì mong muốn. Hãy trao đổi với bất cứ cựu cầu thủ nào của MU và họ sẽ cho bạn biết rằng, một khi họ bắt đầu hiểu được chất giọng Scotland nặng nề của Sir Alex thì họ không bao giờ nhầm lẫn về những gì ông tìm kiếm. Chỉ đạo của ông có xu hướng ngắn gọn và súc tích, vì hầu như không ai, dù làm việc trong một bệnh viện, nhà máy thép hay là thành viên nhóm hướng đạo sinh, có thể nhớ nhiều hơn 3 chỉ thị!!! Những màn độc thoại dông dài không mang lại tác dụng như cách thức tạo hiệu ứng của cuộc trao đổi ngắn để chuyển tải các chỉ thị chính xác và súc tích. Tôi đã nghe rất nhiều bài thuyết trình của các CEO để rồi cảm thấy rằng rất khó hiểu được quan điểm hoặc các thông điệp chung chung không có độ tin cậy. Báo cáo tóm tắt tuyệt nhất mà tôi từng biết là của Sandy Lerner, người đồng sáng lập của Cisco Systems, vào năm 1986 khi công ty mới chỉ có 8 nhân viên và bà này được yêu cầu trình bày mục đích của công ty. Câu trả lời của Lerner gọn lỏn đúng chất dân Glasgow: "Chúng tôi kết nối các hệ thống mạng". Nghe có vẻ giản đơn, nhưng đó là

ngôi sao Bắc Đẩu của công ty trong 25 năm tiếp theo sau đó. Phương châm của Sir Alex cũng rất có thể là thông điệp ông ghi sâu vào tâm trí mỗi người mới đến câu lạc bộ, "Tại United, chúng ta hy vọng giành chiến thắng trong mọi trận đấu." Tại Thung lũng Silicon thì người ta sẽ coi đó là một *tuyên bố sứ mệnh* (mission statement) của tổ chức.

Rất nhiều tổ chức từng một lần thành công, một số công ty còn vài lần lên đến đỉnh cao nhất, nhưng không có nhiều công ty tạo ra một *thói quen thành công trọn đời*. Manchester United, dưới thời Sir Alex, đã minh chứng rằng hương vị của thành công giúp cho người ta tự tin mình có thể lặp lại thành tích; đề ra các tiêu chuẩn tối thiểu phải đạt; và bắt đầu có khả năng tự phát triển khi nguồn nhân lực ngày càng mở rộng đã có trải nghiệm chiến thắng. Người thắng cuộc muốn được ở chung nhóm với những người thắng cuộc khác! Đó cũng là công thức áp dụng ở Thung lũng Silicon, dù có thay đổi phần nào vì đặc thù địa phương. Tại đây người ta cho rằng điều thích hợp nhất đối với các công ty non trẻ, trong những ngày đầu thành lập, là cố gắng tuyển dụng được các kỹ sư. Nếu các tổ chức mới thành lập này thu hút được các kỹ sư phù hợp và có tầm cỡ, tác dụng sau đó có thể kéo dài trong 10 năm. Giới kỹ sư có xu hướng hình thành một quan điểm đặc biệt khắt khe đối với thành tựu của các đồng nghiệp, và chỉ muốn nhận công việc cùng với những người đáp ứng các tiêu chí của họ. (Thái độ này gợi nhớ đôi chút đến cách nhìn nhận con người của Sir Alex, theo đó ông dành lời khen tặng cao nhất là "một người chuyên nghiệp đích thực".) Khi cách thức này mang lại hiệu quả, tiềm năng bùng nổ của doanh nghiệp là rất đáng chú ý – đặc biệt trong bối cảnh hiện nay khi các phần mềm xuất sắc có thể nhanh chóng đến với hàng trăm triệu người dùng. Nếu cỗ máy tuyển dụng gặp trục trặc hoặc các tiêu chí tuyển dụng được hạ thấp xuống, công ty gần như không thể đáp ứng khát vọng ban đầu của nhà lãnh đạo.

Ở mặt kia của đồng xu là công tác duy trì đội ngũ nhân lực. Tôi không có ý coi nhẹ phương pháp của Sir Alex tạo cảm hứng cho đội bóng để họ đạt được nhiều thành tích hơn khả năng sẵn có; tạo dựng lòng trung thành cao độ từ phía cầu thủ, nhiều người trong số đó từng quen biết ông lần đầu tiên khi họ còn ở tuổi thiếu niên; và luôn đảm bảo giữ được những thủ môn hoặc

tiền vệ giỏi nhất trong đội hình. Tại MU, ít nhất là trong thời của Sir Alex, việc một đại lý môi giới thuyết phục được thân chủ chấp nhận thử nghiệm một cơ hội mới tại câu lạc bộ khác là điều rất hiếm, và căn nguyên của hiện tượng này là phần lớn cầu thủ, nếu đã thường xuyên được ra sân thi đấu, không thể hình dung ra một sân khấu nào khác tốt hơn MU để có thể phô diễn tài năng. Đôi khi cũng có người tỏ ý muốn ra đi, như trường hợp của Wayne Rooney vào năm 2010 khi sắp kết thúc hợp đồng; nhưng trong tâm trí của đại đa số cầu thủ United thì chuyển sang một câu lạc bộ khác chỉ là lựa chọn sau cùng.

Diễn biến tại California lại khác, theo đó mọi người có xu hướng làm việc cho Thung lũng Silicon thay vì gắn chặt vào một công ty cụ thể nào trong khu vực. Ở đây, bất kỳ doanh nghiệp nào cũng có nhu cầu tương tự như MU: đảm bảo rằng có được ban quản lý tốt nhất hoặc đội ngũ kỹ thuật giỏi nhất có thể, nhưng nhiệm vụ khó hơn đáng kể khi quá nhiều nhà tuyển dụng đều nỗ lực lôi cuốn những ứng viên hấp dẫn nhất về với họ. Phần lớn nguyên nhân là cơ hội việc làm quá dồi dào, có nhiều khoảng trống thú vị để những người giỏi nhất có thể hoạt động tại Thung lũng Silicon. Số lượng khoảng trống cơ hội này tại Silicon là cao hơn so với những cơ hội dành cho một tiền đạo ngôi sao đang chơi cho một câu lạc bộ top 6 hoặc 7 tại châu Âu. Những lý do chính lý giải khuynh hướng nhảy việc tại Silicon Valley: với một số ít người, đó là việc nhận ra khả năng tự khởi nghiệp của riêng mình hoặc ghen tỵ với quy mô ngày một lớn của nhà tuyển dụng, và với một số đông hơn, lý do nhảy việc nằm ở các chương trình khen thưởng bằng cổ phiếu. Tại một công ty mới thành lập, một nhân viên tham gia từ những ngày đầu thường nhận được một khoản cổ phiếu ưu đãi sẽ được trao tặng toàn bộ sau đó 4 năm. Nếu công ty phát đạt và cổ phiếu lên giá mạnh, nhiều người sẽ cảm thấy rằng tốt hơn thì họ nên lặp lại chu kỳ này bằng cách chuyển công ty để nhận được một số lượng cổ phiếu mới có mức giá ban đầu còn thấp. Đối với những công ty tốt nhất Silicon Valley, việc gìn giữ con người thường là khó hơn việc tuyển dụng.

Tôi ngạc nhiên trước những gì đã học hỏi được về cách thức Sir Alex quản lý các cầu thủ, truyền cảm hứng và thuyết phục đội bóng – một thói

quen mà ông đã chắt lọc được theo thời gian. Không có nhiều vị CEO tại Thung lũng Silicon, có lẽ vì đa phần họ đều rất trẻ, có thể điều chỉnh phương pháp của mình một cách khéo léo như ông. Sir Alex có thể đồng thời đóng nhiều vai: người cổ vũ, diễn giả truyền động lực, chuyên gia tâm lý, cha xứ giải tội, người lên dây cót, nghệ sĩ múa rối, biên đạo múa, giáo viên, thẩm phán và tay đao phủ. Khi tuổi càng cao thì ông càng khéo léo tinh chỉnh việc áp dụng những kỹ năng này và biết làm sao để trích xuất ra 5% tinh túy – sự khác biệt giữa huy chương vàng và huy chương bạc – từ những cá nhân và tập thể. Ông đã học được cách củng cố niềm tin của cầu thủ khi tinh thần họ sa sút; đã nhanh chóng kéo họ xuống thấp một vài bậc khi họ quá ngạo mạn; đã tỏ ra sửng sốt vì một số thói quen của cầu thủ (như Eric Cantona hay bỏ muối vào trong vớ của mình trước trận đấu hay Cristiano Ronaldo đặt may riêng hai đôi vớ để bao phủ hết đôi chân); thổi bùng lên cơn khát khao chiến thắng liên tục, và quan trọng nhất, ông khiến mỗi người hiểu rằng (bất chấp số tiền họ đã nhận được hay mức độ thường xuyên xuất hiện trên các mục quảng cáo hoặc tạp chí) đội bóng luôn quan trọng hơn, hơn rất nhiều, so với bất kỳ cá nhân cầu thủ nào – một sự thật tàn nhẫn mà nhiều người, trong cả doanh nghiệp và công ty đầu tư, có thói quen quên lãng.

Cũng như hầu hết chúng ta, Sir Alex muốn được mọi người yêu mến nhưng ông không bao giờ tìm kiếm thiện cảm từ các cầu thủ của mình, mà cũng chẳng muốn làm họ cứng người vì sợ. Do đó, xu hướng của ông là thấu hiểu họ, đặc biệt là những người ở lại United lâu năm, nhưng vẫn duy trì một khoảng cách nhất định. Tất cả những gì ông tìm kiếm nơi họ là sự tôn trọng, bởi khi được tôn trọng thì nhà lãnh đạo sẽ dễ dàng hơn nhiều trong vấn đề kiểm soát tổ chức và uốn nắn nó theo ý chí của mình.

Ông cũng hiểu rằng một trong những yếu tố then chốt để có một tổ chức bền vững là tạo dựng từ bên trong, bằng cách giúp các thành viên trẻ đạt được vị thế của mình và thành công, chứ không phải là đem vào đó các khẩu đại bác cho thuê với chi phí đắt đỏ, kiểu như người chỉ huy của một đội lính đánh thuê. Đó là cách thức ít rủi ro và dễ kiểm soát hơn để xây dựng một tổ chức trường tồn. Chương trình phát triển nội bộ này đòi hỏi sự

kiên nhẫn lớn và nhiều thời gian, nhưng nó là một quá trình tạo nên các dạng thức gắn bó chỉ có được sau nhiều năm trải nghiệm chung – ổn định, thân quen, tin cậy và cuối cùng là lòng trung thành suốt đời. Một số người sẽ nói rằng điều này là không thể trong một thế giới đang quyện chặt với kết quả tức thời. Tôi không nghĩ như thế. Mỗi tổ chức lớn đều có khả năng áp dụng phương pháp này nếu họ có cấu trúc quản trị và đội ngũ lãnh đạo phù hợp. Đó là một phong cách quản lý mà tôi rất thích, vì chính tôi là người may mắn hưởng lợi từ phong cách này tại công ty Sequoia, và chúng tôi vẫn tiếp tục như vậy. Chúng tôi cũng đã cố gắng làm những gì Sir Alex đã làm khi đến với United: liên tục điều chỉnh đội hình, đảm bảo sự cân bằng tuyệt đẹp giữa lòng nhiệt tình của tuổi trẻ, phong độ của các cầu thủ đang ở thời đỉnh cao, và kinh nghiệm của những cựu binh. Sir Alex đã cẩn thận tiến hành sự thay đổi dần dần trong các thành phần của đội ngũ, bởi lẽ thay đổi trên diện rộng có thể gây lúng túng, làm gián đoạn và khiến nản lòng.

Nhiều nhà lãnh đạo để cho thói quen, thiện cảm, các trải nghiệm hay cảm xúc che mờ đánh giá của bản thân. Người ta rất dễ dàng đi theo lối mòn và giả định rằng những người từng đóng góp hôm qua sẽ tiếp tục đóng góp vào ngày mai. Sự dung thứ hoặc thỏa hiệp là dễ dàng hơn so với việc đương đầu với tình huống xấu, đưa ra những thông điệp khó nghe hoặc yêu cầu thay đổi. Một phần vì tính cách, một phần cũng vì rất khó có thể che giấu khuyết điểm trên sân bóng đá (so với cách tồn tại trong các công ty lớn qua nhiều thập kỷ của những kẻ bất tài!), Sir Alex không bao giờ ngần ngại đặt tập thể lên trước cá nhân, đặt tương lai lên trước những thành tựu trong quá khứ. Một số người xem đây là hành vi máu lạnh và nhẫn tâm, đặc biệt là những người hâm mộ khi biết một trong những cầu thủ yêu thích của họ bị loại ra ngoài. Sir Alex đã đúng khi coi những biện pháp này là cần thiết. Một trong những thách thức dành cho nhà sáng lập trẻ là phải thấu hiểu rằng, nếu công ty của họ trong tương lai cực kỳ thành công, thì khi đó tổ chức hầu như chắc chắn sẽ vượt quá khả năng của những người mà họ từng tuyển dụng lúc ban đầu để quản lý bộ phận bán hàng, marketing hay kỹ thuật.

Các nhà lãnh đạo thường dành quá nhiều thời gian lo lắng về đối thủ cạnh tranh. Điều đó đặc biệt đúng trong bóng đá, cụ thể là các chủ sở hữu có

khuynh hướng thèm muốn sự thành công của đối thủ. Tôi không có ý cho rằng Sir Alex không quan tâm đến các đối thủ đang tranh đua với câu lạc bộ của ông, bởi vì ông đã dành nhiều thời gian như các huấn luyện viên đồng nhiệm khác để đảm bảo có thông tin sát sao về đội hình và chiến thuật của đối phương và sẵn sàng "học tập đội bạn" nếu cần. Tuy nhiên, ông từ chối không để cho Manchester United được định nghĩa bởi các đối thủ, và luôn cảm thấy rằng số phận của câu lạc bộ mình phải được tạo ra bởi những gì diễn ra bên trong Old Trafford chứ không phải ở những nơi chốn khác. Vậy nên phản ứng của ông là hoàn toàn thờ ơ trước sự xuất hiện của các đại gia, những ông hoàng Trung Đông và nhiều chủ sở hữu nước ngoài giàu có tại Premier League. Đối với Sir Alex, tiền bạc không bao giờ mua được thành công, mặc dù đôi khi những hợp đồng bom tấn của đối thủ cũng khiến người ta rùng mình lo lắng...

Đây đúng là hiện tượng xảy ra ở Thung lũng Silicon. Nếu như phớt lờ sự phát triển tại những nơi chốn khác đã là một sự ngu dốt, thì cũng chẳng có tổ chức nào trở thành vĩ đại khi chỉ biết phản ứng lại các đối thủ cạnh tranh. Bạn không thể dẫn dắt bằng cách đi phía sau. Các doanh nghiệp mãi mãi tầm thường là những tổ chức được lãnh đạo bởi những người không biết mình muốn gì. Ngược lại, vài công ty hướng đến sự vĩ đại thường được dẫn dắt bởi những người có ý tưởng cụ thể về điều họ muốn, ngay cả trong giai đoạn ban đầu khi điều này thường được nhận ra qua những thứ... họ không muốn, không thích! Đó chính là trường hợp của Larry Page và Sergey Brin trong giai đoạn bình minh của Google. Những nhà lãnh đạo Google không thích và không quan tâm đến các dịch vụ tìm kiếm đã được cung cấp bởi Yahoo!, Excite, Lycos, Infoseek hay AltaVista, vì thế họ đã tìm cách tạo ra một cái gì khác vượt trội. Điều này cũng đúng đối với đội ngũ thiết kế cao cấp của Apple, khi họ phải cố gắng tưởng tượng ra một máy nghe nhạc mp3 mà chính họ hài lòng (iPod) hoặc dòng điện thoại thông minh mà chính họ muốn (iPhone).

Những người chiến thắng tại Thung lũng Silicon đã vượt lên bằng cách tập trung vào những gì họ kiểm soát được và đảm bảo rằng họ không hiện trên màn hình radar của đối phương càng lâu càng tốt – nơi đó hỏa lực đối

phương đủ sức thổi tung họ thành từng mảnh vụn. "Bí mật, bất ngờ" là một trong những vũ khí lợi hại nhất của doanh nghiệp mới thành lập. Hoàn toàn không có lợi ích gì khi khơi dậy cuộc săn mồi của "thú dữ" – đặc biệt là khi họ gần như đang độc quyền về khả năng tiến hành các cuộc tấn công với sức tàn phá lớn. Những công ty như Novell, Lotus Development, AOL, Adobe, Barland, Netscape và Symantec đều nhận thấy nguy hiểm nếu kích động sự giận dữ của Microsoft khi hãng này đang ở đỉnh cao uy quyền. Một phần lớn lý do mà Google đã thành công là cách thức quản lý nhằm duy trì một vị thế thấp cho đến khi đã quá muộn để Microsoft ứng phó và phản công – khi mà chính Microsoft cũng bị cản trở bởi các yêu cầu của chính phủ.

Khi một tổ chức kinh doanh hay công ty dịch vụ thay đổi người lãnh đạo, hậu quả thường là sự hỗn độn. Sự thật đáng buồn là trong nhiều lĩnh vực ngành nghề đều có vài ví dụ cho thấy các công ty không có sự chuyển tiếp quyền lực lãnh đạo một cách êm ái nhịp nhàng. Các ví dụ tốt nhất cũng chỉ là các tổ chức tại đó việc chuyển giao... ít trục trặc hơn những nơi khác. Với các công ty dầu mỏ lớn, hãng hàng không và tập đoàn khách sạn hay các thương hiệu hàng tiêu dùng khổng lồ, sự thay đổi trong cấu trúc thượng tầng khó nhận ra trong nhiều năm, vì danh mục sản phẩm, khách hàng hiện hữu hoặc các khoản đầu tư dài hạn không thể thay đổi ngay lập tức. Nhưng tình hình sẽ khác trong thế giới công nghệ, khi hiếm có công ty nào tự điều chỉnh bản thân một cách thành công nhằm thích ứng được với bối cảnh đã đổi thay và các cơ hội thị trường mới mẻ. Điều này thậm chí còn ít xảy ra hơn trong bóng đá, khi ảnh hưởng của một sự thay đổi lãnh đạo đối với hiệu suất thi đấu của đội bóng – nhất là những ảnh hưởng tiêu cực – được thể hiện khá nhanh chóng.

Cũng như các nhân viên và cổ đông của một công ty tại Thung lũng Silicon suy đoán về những tác động của sự thay đổi ban lãnh đạo, các fan của United cũng xôn xao bàn tán khi Sir Alex tuyên bố nghỉ hưu. Báo chí Anh viết về sự thay đổi người thủ lĩnh tại Old Trafford và sự xuất hiện của người kế nhiệm David Moyes từ Everton với quy mô đăng tải chẳng khác nào những khi có một chính phủ mới, sự kiện trọng đại của một thành viên

Hoàng gia hay một quốc tang! Tuy nhiên, đội hình MU ra sân vào đầu mùa giải 2013-2014 vẫn gần như không thay đổi so với đội hình đã thi đấu 89 ngày trước đó, trong trận cầu cuối cùng của Sir Alex trong sự nghiệp huấn luyện viên.

Các tín đồ của United có thể cảm thấy được an ủi khi biết rằng việc thay đổi lãnh đạo ngay cả ở Thung lũng Silicon cũng hiếm khi hoàn hảo. Tập đoàn *Yahoo!* là một ví dụ, họ có hai CEO trong 12 năm đầu hoạt động, sau đó liên tục thay 6 người trong 8 năm tiếp theo. Tình hình tại Hewlett-Packard cũng tương tự; tập đoàn này được điều hành bởi những người sáng lập từ 1939 đến 1978, nhưng trong 16 năm sau đã trải qua 7 đời CEO. Khi tôi đang viết những dòng này, hội đồng quản trị của Twitter đang bận rộn với một nhiệm vụ chẳng thú vị chút nào: tìm kiếm cho được vị CEO thứ tư, mặc dù công ty này chưa tròn 10 tuổi. Nếu nói về một công ty tại Thung lũng Silicon vẫn tiếp tục lớn mạnh khi chuyển đổi các CEO thì tôi có thể nghĩ đến Intel trong suốt 30 năm đầu. Có một lý do đặc biệt giải thích hiện tượng này. Ba vị CEO đầu tiên của công ty, trong đó vị thứ ba nổi trội hơn cả (Andy Grove, người tôi ngưỡng mộ nhất tại Thung lũng Silicon), cũng tình cờ chính là bộ ba từng đến làm việc tại Intel vào ngày thành lập công ty năm 1968. Tinh thần nền tảng của Intel không bị pha loãng bởi bộ máy quan liêu, các giám đốc tài chính, những người hoạt động vì quyền lợi cổ đông, các thành viên HĐQT hay xen ngang vào việc người khác, hoặc quan trọng nhất, các lãnh đạo cấp cao thiếu hiểu biết sâu sắc nhất về sản phẩm của công ty và chỉ tập trung vào quyền lực.

Có một đặc trưng chung nhất trong tất cả các nhà lãnh đạo vĩ đại này – cả 3 vị CEO đầu tiên của Intel và Sir Alex Ferguson. Đó là một nét độc đáo mà rất ít nhà lãnh đạo dễ dàng tự nhìn thấy ngay trong bản thân mình, và cũng hầu như không được đề cập trong bất kỳ cuốn sách nào về đề tài quản trị. Thực ra, đó là điều mà người ngoài thường dễ nhận ra hơn, còn trong trường hợp của Sir Alex thì đó là những gì tôi dần dần cảm thụ được từ các cuộc trò chuyện và các chuyến đi của chúng tôi, hình thành nên xương sống cho tác phẩm này. Các nhà lãnh đạo lớn luôn tranh đấu – không phải với người khác – mà với chính ý tưởng về sự hoàn thiện bản thân. Bất chấp việc

đã có bao nhiêu kỷ lục doanh thu mà họ đã phá vỡ, có bao nhiêu đối thủ cạnh tranh mà họ đã đánh bại, hoặc có bao nhiêu sản phẩm ngoạn mục được họ giới thiệu ra thị trường – một phiên bản thành công lớn lao hơn, hoàn hảo hơn so với chính mình luôn vẫy gọi và thôi thúc họ. Đối với họ, sự vĩ đại không bao giờ là đủ! Khi nghỉ hưu, Sir Alex, người không dễ u sầu, có đủ khôn ngoan để tận hưởng cuộc đời chiến thắng và mãn nguyện với những thành tích của mình chứ không để cho bản thân bị dày vò triền miên vì bất cứ danh hiệu nào chưa giành được. Đối với nhà lãnh đạo thành công nhất trong lịch sử thể thao chuyên nghiệp, 38 danh hiệu mà ông đóng góp thêm vào bộ sưu tập của Manchester United – bao gồm cả "cú ăn ba" thần thánh năm 1999 – là những mốc sự kiện quan trọng trên một cuộc hành trình mà đích đến sau cùng, đầy quyến rũ nhưng luôn luôn lẩn tránh, vẫn là một ý niệm về sự hoàn thiện bản thân.

Michael Moritz

San Francisco Tháng 9 năm 2015

LỜI CẢM ƠN

Vẫn luôn cần có cả một đội hình, và đội hình được “tung ra sân” để thực hiện cuốn sách này gồm Nick Davies, giám đốc điều hành nhà xuất bản John Murray Press, với đôi mắt sắc sảo và những nhận định tinh tế đã giúp tinh chỉnh bản thảo, sau đó là Roddy Bloomfield và Kate Miles. Các thành viên khác của Hodder & Stoughton – Jamie HodderWilliams, Lucy Hale, Karen Geary và Vickie Boff – luôn sẵn sàng có mặt đúng thời điểm. Alasdair Oliver thiết kế trang bìa và Amanda Jones quản lý khâu sản xuất. Tại Mỹ, Mauro Dipreta, giám đốc Hachette Books, và Michelle Aielli, đã hỗ trợ để đảm bảo rằng chúng tôi được chăm sóc chu đáo trong một đất nước mà quả bóng đá không phải hình tròn[53].

Từ Aberdeen, Colin Dalgarno đã mang đến những nghiên cứu nhất quán và đáng tin cậy. Tại London, Jack Hagley biến số liệu thành hình ảnh và chịu trách nhiệm cho các đồ thị minh họa trong sách, trong khi Sean Pollock chụp bức ảnh trang bìa.

Nhóm chịu trách nhiệm về câu chữ, pháp lý, tài chính và quảng bá của chúng tôi bao gồm Chris Parris-Lamb và David Gernert tại Công ty Gernert; Sue Knight và nhóm làm việc tại Grant Thornton và Les Dalgarno, Ken Gordon và đội ngũ tại Burness Paull, Anh; cùng với Andrew Kovacs, Sandi Mendleson, David Kass, Karen Valladao, Pete Laboskey và Joe McNulty tại Mỹ.

Mark Damazer, Walter Isaacson, Michael Lewis, Michael Lynton, Jane Sarkin, Doug Stumpf và Judith Thurman đã cho những lời khuyên và hướng dẫn khi chúng tôi dần dần chuyển đổi một ý tưởng thành quyển sách. Lyn Laffin và Zoe Diompy ở Manchester và Tanya Schillage ở California đảm bảo cho chúng tôi luôn giữ đúng tiến độ. Harriet Heyman giúp phần lời bạt.

Jason Ferguson tại Manchester và Martin O’Connor ở New York đã nhắc nhở chúng tôi tại từng khúc quanh của dự án. Tên của cả hai đều xứng đáng được in trang trọng trên trang bìa cuốn sách. Và còn một người nữa mà nếu thiếu vắng thì không thể có cuốn sách này: người đàn ông cương quyết và cũng rất đáng yêu Charlie Stillitano.

DẪN DẮT
LÃNH ĐẠO CHỨ KHÔNG QUẢN LÝ

ALEX FERGUSON và *MICHAEL MORITZ*

Nguyễn Dương Hiếu & Nguyễn Phúc Hoàng dịch

Chịu trách nhiệm xuất bản:
Giám đốc - Tổng biên tập NGUYỄN MINH NHỰT
Chịu trách nhiệm bản thảo: NGUYỄN PHAN NAM AN
Biên tập và sửa bản in: HÀ AN HUY
Bìa: BÙI NAM
Trình bày: VŨ THỊ PHƯỢNG
Làm ebook: TRẦN DUY HOÀNG

NHÀ XUẤT BẢN TRẺ
E-mail: hopthubandoc@nxbtre.com.vn Website: www.nxbtre.com.vn

CHI NHÁNH NHÀ XUẤT BẢN TRẺ TẠI HÀ NỘI
Địa chỉ: Số 21, dãy A11, khu Đầm Trấu, Phường Bạch Đằng,
Quận Hai Bà Trưng, Thành phố Hà Nội
Điện thoại: (04) 37734544
Fax: (04) 35123395
E-mail: chinhanhhanoi@nxbtre.com.vn

Công ty TNHH Sách điện tử Trẻ (YBOOK) 161B Lý Chính Thắng, P.7, Q.3, Tp. HCM
ĐT: 08 35261001 – Fax: 08 38437450
Email: info@ybook.vn
Website: www.ybook.vn

...Bạn không làm người ta tỏa sáng bằng cách đánh họ với một cái roi sắt. Bạn làm điều đó bằng cách được họ kính trọng, làm cho họ quen với những chiến thắng và thuyết phục họ rằng họ có khả năng làm tốt hơn. Tôi không thể nghĩ ra được một huấn luyện viên trưởng nào thành công trong bất kỳ một khoảng thời gian nào bằng phương pháp "hăm dọa". Hóa ra hai từ có sức mạnh lớn nhất trong tiếng Anh là: "Well done" (Giỏi lắm). Phần lớn công việc lãnh đạo là khai thác được thêm 5% năng lực mà các cá nhân không biết là họ có.

(Trích tác phẩm)

SỬ DỤNG TEM THÔNG MINH - Chương trình chăm sóc khách hàng và khuyến mãi của NXB Trẻ. Cào tem và đăng ký bằng 1 trong 2 cách:
1. Truy cập http://cskh.nxbtre.com.vn/Active/và đăng ký/đăng nhập tài khoản để nhập mã số
2. Dùng smartphone quét QR Code và đăng ký/đăng nhập tài khoản để nhập mã số. *Để được hỗ trợ xin liên hệ: Hotline: 0932.260.062 - Email: cskh@nxbtre.com.vn*


QR Code

www.nxbtre.com.vn

Notes

[←1]

Đã được NXB Trẻ xuất bản với tựa là: Hồi ký Alex Ferguson.

[←2] Tương đương gần 23m. 1 yard = 0,9144 mét (BTV).

[←3]

Cech là thủ môn nổi tiếng người Czech, sau này chơi cho CLB Chelsea – ND.

[←4]

Thảm họa hàng không Munich xảy ra vào ngày 6 tháng 2 năm 1958, khi chuyến bay số 609 của hãng hàng không British European Airways đã bị tai nạn vào lần cố gắng cất cánh thứ ba trên đường băng phủ tuyết, tại sân bay Munich-Riem, München, Cộng hòa liên bang Đức. Trên máy bay là đội bóng đá của Vương quốc Anh Manchester United, biệt danh là "Busby Babes", cùng với một số người hâm mộ và nhà báo. Hai mươi trong số 44 người trên máy bay đã chết trong vụ tai nạn. Những người còn lại, một số người trong số họ đã bị bất tỉnh hoặc bị thương được đưa đến Bệnh viện Rechts der Isar ở München, nơi ba người đã chết sau đó, khiến tổng cộng 23 trường hợp tử vong và 21 người sống sót (BTV).

[←5]

Bóng bầu dục Mỹ (American football) hay còn gọi bóng đá kiểu Mỹ là một môn thể thao thi đấu đồng đội phổ biến tại Mỹ. Bóng bầu dục Mỹ có quan hệ gần gũi với bóng bầu dục Canada nhưng có một số khác biệt về luật chơi và nhiều đặc điểm khác. Tại Mỹ, một số dạng chính của bóng bầu dục là bóng bầu dục trung học, bóng bầu dục đại học và bóng bầu dục chuyên nghiệp, về cơ bản là giống nhau nhưng khác nhau ở vài điểm trong luật chơi (BTV).

[←6]

Special Air Service: lực lượng đặc nhiệm nổi tiếng của Anh – ND.

[←7]

John Fitzgerald Kennedy (29 tháng 5 năm 1917 – 22 tháng 11 năm 1963), thường được gọi là Jack Kennedy hay JFK, là vị tổng thống thứ 35 của Hiệp chúng quốc Hoa Kỳ, tại nhiệm từ năm 1961 đến năm 1963. Sự kiện ông bị ám sát vào ngày 22 tháng 11 năm 1963 là một bước ngoặt trong dòng lịch sử Hoa Kỳ vào thập niên 1960 (BTV).

[←8] Chẳng hạn khi trả lời phỏng vấn – ND.

[←9]

Ngay sau trận đấu, đôi khi các cầu thủ tiếp tục tranh cãi, va chạm với nhau, hoặc chửi bới trọng tài v.v... – ND.

[←10]

Cờ đam (draughts) là một nhóm các trò chơi chiến lược trên bàn đối kháng cho hai người. Hai người lần lượt di chuyển các quân giống hệt nhau theo đường chéo và bắt quân đối phương bằng cách nhảy qua quân đó (BTV).

[←11]

Đặc trưng tư tưởng của giáo thuyết Calvin là nhấn mạnh tới nỗ lực của cá nhân chứ không coi trọng vai trò của các đị nh chế, và loại trừ những xu hướng huyền bí, những xu hướ ng nặng về nghi thức (BTV).

[←12]

Tắc bóng là có nguồn gốc từ “tackle” trong tiếng Anh có n
ghĩa là xoạc bóng, gạt bóng trong chân đối thủ, từ tackle k
hi phát âm nghe thành tắc là vì nói cho nhanh nên lâu d
ần nó trở thành 1 ngôn từ chuyên môn trong bóng đá ở
Việt Nam (BTV).

[←13]

Và hơn thế nữa, MU rốt cuộc đã ghi hai bàn ở các phú t bù giờ để thắng ngược Bayer Munich 2-1 – ND.

[←14]

MU loại Barcelona ở bán kết sau hai lượt với các tỷ số lần lượt là 0-0 và 1-0 – ND.

[←15]

Trong thể thao, một hat-trick có nghĩa là đạt được một thành tích tốt tới ba lần trong một trận đấu. Ví dụ trong bóng đá, một cầu thủ có thể ghi ba bàn thắng vào lưới đối thủ. Hat-trick còn được dùng để miêu tả nhiều thứ khác, ví dụ trong mùa giải 1998-1999, đội bóng đá Manchester United vô địch Ngoại hạng Anh, cúp FA và cả UEFA Champions League thì họ cũng được gọi là đã có được một hat-trick danh hiệu. Hay cầu thủ bóng đá được trao tặng ba giải thưởng cá nhân cũng được gọi như vậy (BTV).

[←16]

Đại đô thị Manchester (Greater Manchester) là một vùng đô thị ở Tây Bắc nước Anh, gồm 10 quận đô thị: Bolton, Bury, Oldham, Rochdale, Stockport, Tameside, Trafford, Wigan, thành phố Manchester, thành phố Salford – theo Wikipedia.

[←17]

Ý nói có nhiều cơ hội học những bài học từ đàn anh hơn – ND.

[←18]

Nguyên văn: nằm ngoài tầm ngắm của máy quay truyền hình – ND.

[←19]
Ý nói một đội hình đã "hết hạn sử dụng" – ND.

[←20]

Trận này MU thắng 3-0 – ND.

[←21]

Savicevic sinh ngày 15-09-1966 tại Podgorica, Liên bang Nam Tư (cũ), nay thuộc Serbia & Montenegro. Mùa Hè năm 1992, Savicevic chính thức được đưa về Milanello. Tại đây, Savicevic gặp lại những người đồng đội từng là đối thủ của ông tại Cúp C1 mùa giải 1989/1990, những người đã giúp Milan vượt qua Sao Đỏ Belgrade trong loạt sút luân lưu đầy may rủi, mùa bóng sau đó thực sự ngọt ngào với cả Milan lẫn Savicevic. Milan lần thứ 3 liên tiếp đoạt Scudetto, điều chưa từng xảy ra trong lịch sử CLB. Và mùa giải đó, Savicevic đưa Milan một lần nữa lọt vào trận chung kết Champions League gặp Barca của HLV Johan Cruyff. Trận chung kết Barca được đánh giá mạnh hơn nhưng Milan đã dạy cho những người Tây Ban Nha một bài học về bóng đá tấn công. Savicevic thực sự làm ngất ngây tất cả những người chứng kiến trận đấu bằng một phong độ chói sáng. Ông là người tạo cơ hội cho Massaro ghi bàn mở tỉ số bằng một pha đi bóng như chỗ không người bên cánh phải. Sau đó ông tự mình ghi bàn thắng thứ 3 trong chiến thắng 4-0 của Milan. Đó là một bàn thắng tuyệt vời từ khoảng cách khoảng 32 mét với một góc sút hẹp, vừa thể hiện sự tinh tế cũng như khả năng quan sát của ông. Hiện nay, Savicevic trở về sống ở quê nhà và ông trở thành phó chủ tịch LĐBĐ Serbia & Montenegro. (BTV)

[←22]

Tác giả ví các cầu thủ giỏi với những đầu bếp đại tài. “Michelin star” (ngôi sao Michelin) là ký hiệu cho thấy chất lượng của một nhà hàng, nhất là tại châu Âu, cao nhất là 3 sao – ND.

[←23]

Chấn thương cơ gân kheo thường được gọi là "cơ kéo", có nghĩa là cơ bắp bị kéo căng và rách. Chấn thương này khá phổ biến trong các hoạt động liên quan đến chạy hoặc nhảy (BTV).

[←24] Đấu vòng tròn 4 đội – ND.

[←25]
Tên các sân vận động của 2 CLB Tây Ban Nha Barcelona và Real Madrid – ND.

[←26]

Giải "Cầu thủ của năm", dành cho người xuất sắc nhất trong một mùa bóng tại Anh – ND.

[←27] Sân nhà của CLB Everton – ND.

[←28] MU thua 3 trận liên tiếp ở Premier League – ND.

[←29]

Ryder Cup là giải golf đồng đội giữa đội tuyển Mỹ và đội tuyển châu Âu, được tổ chức 2 năm một lần – ND

[←30] Và cuối cùng MU đã không mua Balotelli – ND.

[←31]

Rangers thua Celtic 0-4 trong trận chung kết cúp Scotland mùa giải 1968-1969 – ND.

[←32]

Tác giả nhắc tới trận cuối cùng của Premier League 2011-2012, khi MU dù thắng Sunderland 1-0 trên sân khách vẫn mất chức vô địch do thua Manchester City hiệu số bàn thắng bại – ND.

[←33]

Huấn luyện viên trưởng đội tuyển Scotland, người lên cơn đau tim trong những phút cuối cùng trận vòng loại World Cup 1986 giữa Wales và Scotland ngày 10-09-1985 tại Cardiff và qua đời ít phút sau đó. Vào thời gian này, Alex Ferguson là trợ lý của Jock Stein – ND.

[←34]

Winston Churchill – chính khách, Thủ tướng Anh trong Thế chiến II – ND.

[←35]

Bài diễn từ nổi tiếng nhất của Tổng thống Mỹ Abraham Linc oln – ND.

[←36]
Tạm dịch: Ánh sáng nơi phương Bắc – ND.

[←37]

Tạm dịch: Quản trị đời tôi – ND.

[←38] Cùng với Carlos Tevez của Manchester City – ND.

[←39]

Attila (406 – 453), người châu Âu gọi là Attila Rợ Hung, và đặt biệt hiệu là “Ngọn roi của Thượng đế” hoặc “Tai họa của trời”, là Vua của Đế quốc Hung Nô từ năm 434 đến khi qua đời vào năm 453, và là người đã tạo dựng một đế chế của người Hung Nô trải dài từ Đức đến sông Ural, rồi từ sông Danube tới biển Baltic. Đối với nền văn minh phương Tây, vị vua kiệt xuất của Hung Nô này hiện thân cho sự hủy diệt (BTV).

[←40]

Loại bánh nhân thịt dành cho các cầu thủ trong ngày thi đấu & bán cho các cổ động viên ăn trong khi xem trận đấu (BTV).

[←41] Ý nói sân Old Trafford – ND.

[←42] Ý tác giả nói về việc thỏa thuận lương bổng – ND.

[←43]

Tiếng Tây Ban Nha có nghĩa là siêu sao, chỉ các cầu thủ đẳng cấp thế giới, đắt giá của Real Madrid, được mua theo chính sách “Galácticos” của Florentino Pérez Rodríguez, chủ tịch R eal Madrid. Trong nhiệm kỳ đầu, mỗi mùa hè, ông đã mua ít nhất 1 siêu sao (BTV).

[←44]

Back-pass rule: thủ môn không được cầm bóng bằng tay khi nhận đường chuyền về của đồng đội được thực hiện không phải bằng đầu, vai hoặc ngực – ND

[←45]

Nghĩa gốc là “người được xức dầu”. Danh hiệu này còn được người Do Thái dùng với nghĩa đặc biệt chỉ Đấng Cứu tinh mà họ đang trông chờ. Các Kitô hữu tin rằng Đấng Cứu tinh mà Kinh Thánh tiên đoán chính là Chúa Giê Su (BTV).

[←46] Câu lạc bộ Aberdeen của Scotland. (BTV)

[←47]

Cả 11 cầu thủ xuất phát và những cầu thủ dự bị - ND.

[←48]

Bên mua – ND.

[←49] Tòa nhà số 10 phố Downing là dinh Thủ tướng Anh – ND.

[←50] Tìm ứng viên nội bộ - ND.

[←51]

Trong thời gian Moyes tại vị - ND.

[←52]

Cuối tháng 5-2016, José Mourinho được bổ nhiệm làm huấn luyện viên trưởng Manchester United (BTV).

[←53]

Football ở Mỹ không phải là bóng đá mà là “bóng đá Mỹ”, với trái bóng... hình bầu dục – ND.

Table of Contents

- LỜI GIỚI THIỆU
- TRỞ THÀNH CHÍNH MÌNH
  - Lắng Nghe
  - Quan sát
  - Đọc
- NHẬN DIỆN SỰ KHÁT KHAO
  - Kỷ luật
  - Mức độ làm việc
  - Động lực
  - Niềm tin
- LẮP RÁP CÁC MẢNH GHÉP
  - Tổ chức
  - Chuẩn bị
  - Hàng ngũ
- TẬP HỢP MỌI NGƯỜI
  - Làm việc theo nhóm
  - Đội trưởng
- THIẾT LẬP NHỮNG TIÊU CHUẨN
  - Sự xuất sắc
  - Truyền cảm hứng
  - Sự tự mãn
- ĐÁNH GIÁ CON NGƯỜI
  - Săn việc
  - Kết nối
  - Sa thải
- TẬP TRUNG
  - Thời gian
  - Những thứ gây xao lãng
  - Thất bại
  - Sự phê phán
- CÓ MỘT THÔNG ĐIỆP
  - Diễn thuyết
  - Viết lách
  - Trả lời

LÃNH ĐẠO, CHỨ KHÔNG QUẢN LÝ
- Chủ sở hữu
- Kiểm soát
- Trao quyền
- Ra quyết định

KẾT QUẢ SAU CÙNG
- Thuyết phục người khác
- Tiết kiệm
- Vấn đề lương thưởng
- Thương lượng
- Đại lý môi giới

PHÁT TRIỂN KINH DOANH
- Cải tiến
- Chìm trong dữ liệu
- Bảo mật

NHỮNG YẾU TỐ LIÊN QUAN KHÁC
- Cạnh tranh
- Các thị trường toàn cầu

CHUYỂN TIẾP
- Khi đến...
- ... Và lúc đi
- Các thách thức mới

LỜI BẠT
- SIR ALEX FERGUSON QUA MỘT LĂNG KÍNH KHÁC

LỜI CẢM ƠN

Notes